

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА ТА ПРОФЕСІЙНОЇ УСПІШНОСТІ

Комплекс навчально-методичного забезпечення

підготовки бакалаврів всіх спеціальностей

Денна форма навчання

Рекомендовано Вченою радою ФСП НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»

КИЇВ – 2017

Психологія лідерства та професійної успішності: Комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Укл.: Кононець М.О. – К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. – 60 с.

Навчальне видання
Психологія лідерства та професійної успішності
Комплекс навчально-методичного забезпечення
підготовки бакалаврів всіх спеціальностей
Денна форма навчання

Укладач: *Кононець Марія Олександрівна*, кандидат психологічних наук, доцент.

Відповідальний редактор: *Воляннюк Наталія Юріївна*, доктор психологічних наук, професор кафедри психології і педагогіки.

Рецензент: *Кутуєв Павло Володимирович*, завідувач кафедри соціології, професор кафедри соціології, д. соц. н.

Анотація

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Психологія лідерства та професійної успішності» є закономірності успішності професійної діяльності та взаємодії людей в системі "начальник-підлеглий", механізм висування в лідери, питання авторитета, співвідношення лідерства і керівництва, риси особистості, що необхідні для висунення у лідери.

Навчальна дисципліна має на меті навчити студентів передбачати шляхи досягнення успіху в професійної діяльності, використовувати способи комунікації, які застосовуються лідерами, застосовувати методи мотивації, джерела впливу і владу лідера в організації, аналізувати та використовувати особливості різних стилів лідерства.

Аннотация

Предметом изучения учебной дисциплины «Психология лидерства и профессиональной успешности» являются закономерности успешности профессиональной деятельности и взаимодействия людей в системе "начальник-подчиненный", механизм выдвижения в лидеры, вопрос авторитета, соотношение лидерства и руководства, черты личности, необходимые для выдвижения в лидеры.

Цель учебной дисциплины научить студентов прогнозировать пути достижения успеха в профессиональной деятельности, применять методы коммуникации, которые применяются лидерами, применять методы мотивации, источники влияния и власть лидера в организации, анализировать и использовать особенности различных стилей лидерства.

Summery

The object of study of discipline "Psychology of leadership and professional success" are regularities of professional activity's success and regularities of communication in the superior-subordinate system, mechanisms of leadership nominations, authority's problems, the ratio of leadership and management, personality traits which required for the nominations of the leaders.

The goal of discipline are teaching students to predict achieving success in professional activity, use communication methods that apply leaders, use motivational methods, sources of influence and power of the leader in an organization, to analyze and to use a features of different leadership styles.

З М І С Т

| | | |
|------------|--|----|
| I. | Загальні відомості..... | 5 |
| II. | Розподіл навчального часу..... | 5 |
| III. | Мета і завдання навчальної дисципліни..... | 6 |
| IV. | Зміст навчального матеріалу | 7 |
| 1. | Розподіл навчального часу за темами..... | 8 |
| 2. | Лекційні заняття..... | 10 |
| 3. | Семінарські (практичні) заняття..... | 50 |
| 4. | Самостійна робота студента..... | 54 |
| 5. | Індивідуальні завдання..... | 54 |
| V. | Контрольні роботи..... | 54 |
| VI. | Методичні вказівки..... | 54 |
| VII. | Рекомендована література..... | 55 |
| Додаток 1. | Рейтингова система оцінювання..... | 57 |
| Додаток 2. | Перелік питань до заліку | 60 |

I. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ.

Програма вивчення навчальної дисципліни «Психологія лідерства та професійної успішності» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів всіх напрямів Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»).

Навчальна дисципліна має статус за вибором і належить до циклу дисциплін гуманітарної та соціально-економічної підготовки.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності успішності професійної діяльності та взаємодії людей в системі "начальник-підлеглий", механізм висування в лідери, питання авторитета, співвідношення лідерства і керівництва, риси особистості, що необхідні для висунення у лідери.

Міждисциплінарні зв'язки: «Психологія лідерства та професійної успішності» вивчається у 3(4), 5(6) семестрах. Даній дисципліні передують вступ до фаху, історія, філософія.

Завдяки засвоєнню змісту навчальної дисципліни студенти матимуть можливість передбачати шляхи досягнення успіху в професійної діяльності, використовувати способи комунікації, які застосовуються лідерами, застосовувати методи мотивації, джерела впливу і владу лідера в організації, аналізувати та використовувати особливості різних стилів лідерства.

Навчальна дисципліна «Психологія лідерства та професійної успішності» вивчається протягом одного семестру, в загальному обсязі 60 годин: аудиторної роботи – 36 години, з яких лекції – 18 годин, семінарські заняття – 18 годин; самостійна робота – 24 години. Розподіл навчального часу та темами наведено у тематичному плані.

Комплекс навчально-методичного забезпечення містить плани лекційних та семінарських занять, що дає можливість студентам ознайомитися зі змістом навчального матеріалу, який опрацьовувався на відповідних заняттях.

На консультаціях згідно зі встановленим графіком опрацьовується складний для засвоєння навчальний матеріал.

Навчальний матеріал занять, на яких студенти були відсутніми, вивчається ними самостійно; контроль засвоєння матеріалу при цьому здійснюється у формі співбесіди в час, призначений для проведення консультації, та в порядку, визначеному положенням про РСО.

Методика оцінювання рівня засвоєння матеріалу навчальної дисципліни передбачає використання рейтингової системи оцінювання. Шкала оцінювання – університетська. Формою семестрового контролю є залік.

II. РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ

Розподіл навчальних годин кредитного модуля викладено відповідно до робочого навчального плану.

| Форма навчання | Всього | Розподіл навчального часу за видами занять | | | | Семестрова атестація |
|----------------|----------|--|--------|---------------------|-----|----------------------|
| | Кредитів | Годин | Лекції | Семінарські заняття | СРС | |

| | | | | | | |
|-------|---|----|----|----|----|-------|
| Денна | 2 | 60 | 18 | 18 | 24 | Залік |
|-------|---|----|----|----|----|-------|

III. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів:

- здатності враховувати вплив мотивації на досягнення успіху в професійній діяльності;
- здатності враховувати психологічні особливості особистості для досягнення професійної успішності;
- здатності орієнтуватися у проблемах і напрямках розвитку сучасної психології лідерства, використовувати досвід ефективного лідерства у професійній діяльності та застосовувати фундаментальні принципи етики лідера.

Основні завдання кредитного модуля.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни студенти після засвоєння кредитного модуля мають продемонструвати такі результати навчання:

Знання:

- базових категорій психології лідерства та професійної успішності;
- впливу мотивації на досягнення успіху в професійній діяльності;
- психологічних особливостей досягнення професійної успішності;
- теоретичних підходів та концепцій психології лідерства;
- проблем і напрямків розвитку сучасної психології лідерства;
- шляхів ефективного лідерства у професійній діяльності;
- фундаментальних принципів етики лідера.

Уміння:

- застосовувати отримані знання у професійній діяльності;
- передбачати шляхи досягнення успіху в професійній діяльності;
- користуватися методиками для визначення лідерських якостей;
- використовувати способи комунікації, які застосовуються лідерами;
- застосовувати методи мотивації, джерела впливу і влади лідера в організації;
- аналізувати та використовувати особливості різних стилів лідерства.

Досвід:

- визначення шляхів досягнення успіху у професійній діяльності;
- визначення способів комунікації, які застосовуються лідерами;
- використання методів мотивації, джерел впливу і влади лідера в організації;
- визначення особливості різних стилів лідерства;
- розвитку власного особистісного потенціалу;
- виховання власних лідерських якостей.

IV. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ

Структура кредитного модуля

| Назви розділів і тем | Кількість годин | | | |
|---|-----------------|--------------|-------------------------|-----------|
| | Всього | у тому числі | | |
| | | Лекції | Практичні (семінарські) | СРС |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Тема 1. <i>Психологія успіху</i> | 6 | 2 | 2 | 2 |
| Тема 2. <i>Психологічні умови досягнення професійної успішності</i> | 6 | 2 | 2 | 2 |
| Тема 3. <i>Лідерство в дослідженнях психології та менеджменту</i> | 6 | 2 | 2 | 2 |
| Тема 4. <i>Психологічні теорії лідерства.</i> | 7 | 2 | 2 | 3 |
| Тема 5. <i>Поведінкові підходи до лідерства.</i> | 7 | 2 | 2 | 3 |
| Тема 6. <i>Ситуаційний підхід до дослідження лідерства.</i> | 7 | 2 | 2 | 3 |
| Тема 7. <i>Сучасні теорії лідерства</i> | 9 | 4 | 2 | 3 |
| Тема 8. <i>Особистісні аспекти лідерства</i> | 6 | 2 | 2 | 2 |
| Тема 9. <i>Лідерство, мотивація і делегування владних повноважень</i> | 2 | - | - | 2 |
| Залік | 4 | - | 2 | 2 |
| Всього годин | 60 | 18 | 18 | 24 |

1. Розподіл навчального часу за темами

Тема 1. Психологія успіху

Особливості впливу візуалізації та планування на успіх.
Важливість керування емоціями під час професійної діяльності.
Шляхи подолання емоційного пригнічення.
Корекція на шляху підвищення самооцінки.
Баланс між оптимістичним та песимістичним відношенням до життя.

Тема 2. Психологічні умови досягнення професійної успішності

Психологічні особливості досягнення професійної успішності.
Боротьба мотивів і вольова поведінка.
Внутрішньоособистісний конфлікт.
Прийняття рішення.
Процес вибору альтернатив.
Вибір за умов невизначеності.
Цілепокладання.
Етапи постановки цілей.
Саморегуляція.
Стреси і керування емоційним станом.

Тема 3. Лідерство в дослідженнях психології та менеджменту

Визначення поняття «лідерство».
Відмінність лідерства від менеджменту.
Дослідження лідерства.

Тема 4. Психологічні теорії лідерства.

Теорія лідерських якостей.
Когнітивний, практичний, соціальний і емоційний інтелект і лідерство.

Тема 5. Поведінкові підходи до лідерства.

Поведінкові підходи до лідерства: модель континууму (Р. Танненбаум, В. Шмідт).
Двомірна модель участі підлеглих, управлінська решітка (Ф. Блейк, Дж. Моунтон).

Тема 6. Ситуаційний підхід до дослідження лідерства.

Ситуаційний підхід до дослідження лідерства: теорія найменш пріоритетного працівника (Ф. Фідлер),
Теорія ситуаційного лідерства (П. Херсі, К. Бланшар),
Теорія «шлях - мета» (Р. Хаус),
Нормативна модель прийняття рішень (В. Врум, П. Йеттон, А. Яго).
Теорія атрибутивного лідерства:
Теорія атрибуції (Ф. Хайдер),
Теорія казуальної атрибуції (Г. Келлі),
Атрибутивна модель лідерства, стосовно до поганої роботи підлеглих (Г. Мітчелл)
Ідеалізація лідерства (Д.Майндл і С.Ерліх).

Тема 7. Сучасні теорії лідерства

Харизматичне лідерство:

Теорія харизматичного лідерства (Р. Хаус),

Теорія Я-концепції (Шамір),

Теорія атрибуції (Конгер і Канунгу).

Трансформаційне лідерство: відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства.

Вимірювання лідерства в концепції Б. Баса.

Процес трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Деванна.

Основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус).

Інноваційне лідерство.

Відповідальне лідерство.

Тема 8. Особистісні аспекти лідерства

Особистість і лідерство.

Моделі особистості.

Якості особистості і поведінки лідера.

Стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний .

Цінності та установки.

Інструментальні та термінальні цінності.

Когнітивні відмінності.

Особистість і стиль лідерства.

Фундаментальні принципи етики лідера.

Моральні обов'язки керівника.

Шість етичних моделей лідерства.

Прийняття морального рішення в ситуаціях, сумнівних з етичної точки зору.

Тема 9. Лідерство, мотивація і делегування владних повноважень

Лідерство і мотивація. Теорії мотивації.

Мотивування допомогою задоволення потреб (А. Маслоу і К. Альдерфер).

Мотивування допомогою постановки цілей (Е. Лок і Г. Латхем).

Мотивування за допомогою об'єктивності (С. Адамс).

Мотивування за допомогою зміни очікувань (В. Врум).

Мотивування за допомогою проектування роботи.

Модель розширення та збагачення роботи.

Модель характеристик роботи Р.Хекмана і Г. Олдхема.

Делегування влади. Способи делегування владних повноважень.

2. Лекційні заняття

Лекція 1. Тема 1. Психологія успіху

Перелік основних питань:

Особливості впливу візуалізації та планування на успіх.
Важливість керування емоціями під час професійної діяльності.
Шляхи подолання емоційного пригнічення.
Корекція на шляху підвищення самооцінки.
Баланс між оптимістичним та песимістичним відношенням до життя.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте важливість керування емоціями під час професійної діяльності.
2. Охарактеризуйте шляхи подолання емоційного пригнічення.
3. Обґрунтуйте плюси та мінуси завищеної та заниженої самооцінки. Опишіть, на чому має базуватися адекватна самооцінка.
4. Розкрийте зв'язок між типом темпераменту та оптимізмом або песимізмом особистості.

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-5; Додаткова: 10-13, 15-18

Конспект лекції

Візуалізація – створення в уяві образів бажаної дійсності – одна з найпопулярніших тем поп-психології останніх років. Про це явище написано безліч книг, деякі з них вже поспішно переведені на нашу мову і із захопленням переказуються.

Насправді перші дані про ефективність візуалізації бажаного результату були отримані в області психології спорту, а надалі були поспішно поширені на досягнення у будь-якій діяльності. При цьому не береться до уваги, що у разі спортивних змагань йдеться про атлетів, які під час тривалих тренувань домоглися абсолютного автоматизму у виконанні всієї послідовності рухів, необхідних для досягнення результату; вирішальне значення для них набуває інтенсивність або точність цих рухів. У цих випадках зорове передбачення досягнення мети дійсно призводить часом до поліпшення спортивних результатів. У всіх інших видах діяльності – особливо це стосується планування кар'єри, побудови загальної стратегії життєвого шляху – візуалізація не тільки не приносить бажаного результату, але може привести і до протилежного результату.

По-перше, візуалізація призводить до відокремлення мети від засобів, необхідних для її досягнення. По-друге, вона передчасно провокує радісне відчуття успіху, коли людина ще нічого реально не досягла. А це відволікає сили людини від мети». Уявний образ може виступити заміщенням реального успіху і тим самим знижує зусилля, а іноді взагалі змушує відмовитися від них.

Мету необхідно мати перед собою, але милуватися на неї, поки вона не досягнута – передчасно. Зосередитися слід в першу чергу на засобах її досягнення. Успіх забезпечує не мріяння, а планування. Тим більше що план – це і є мрія, детально і скрупульозно наближена до дійсності.

У 90-х роках ХХ століття широкої популярності набув екзотичний досвід японських менеджерів. У робочих роздягальнях деяких промислових підприємств були встановлені гумові ляльки начальства на кшталт боксерських груш, а

працівникам дозволялося бити їх бамбуковими палицями – нібито для розрядки емоційної напруги і виходу накопичилася неприязні до босів.

У дійсності виміщення гніву на неживому об'єкті призводить не до пом'якшення стресу, а навпаки. У експерименті Бреда Бушмена, професора Університету штату Айова, він навмисно дратував своїх студентів образливими зауваженнями по ходу виконання ними навчального завдання. Деяким з них потім було запропоновано зігнати гнів на боксерській груші. Виявилося, що «заспокоїлива» процедура зовсім не привела студентів в душевну рівновагу – за даними психофізіологічного обстеження, вони виявилися набагато більш роздратовані і агресивно налаштовані, ніж ті, хто «розрядки» не отримав. Професор робить висновок: «Будь-який розумний чоловік, виплескуючи таким чином свій гнів, віддає собі звіт, що справжнє джерело роздратування залишився невразливий, а це дратує ще сильніше. До того ж, якщо людина очікує від процедури заспокоєння, а воно не настає, це тільки посилює досаду».

Будь-яке фізичне навантаження сприяє розрядці емоційної напруги, але тільки якщо воно не пов'язана з агресивними діями, навіть ігровими. У стані психологічного стресу корисно переключатися на атлетичні вправи, біг, ходьбу. Крім того, корисно відволіктися від джерела стресу і намагатися зосередитися на чомусь, з ним не пов'язаному - послухати музику, почитати книгу тощо.

До того ж немає нічого поганого в тому, щоб стримувати свої емоції. Навпаки, вміння тримати себе в руках і висловлювати свої почуття відповідно до ситуації і слід свідомо культивувати в собі. Результатом цього є душевна рівновага і повноцінне спілкування - більш успішне, ніж при спонтанному виявленні будь-яких почуттів.

Результати психологічних досліджень свідчать: коли ми перебуваємо в пригніченому настрої – тобто саме тоді, коли ми потребуємо зміни настрою, - наш розум виявляється абсолютно не здатний навмисно це здійснити. Коли ми стурбовані своїми проблемами, це означає, що вони оволоділи нами цілком – настільки, що нам бракує душевних сил придушити негативні переживання. І намагаючись обманути себе, викликаючи якісь нові почуття, ми лише підсилюємо ті, які нами вже володіють. Коли ми перебуваємо під впливом стресу, – привести себе в гарний настрій приємними думками не просто важко – це, як правило, призводить до зворотного ефекту.

У своїх експериментах Вегнер пропонувала учасникам довільно привести себе в гарний настрій, що їм в основному досить легко вдавалося. Коли ж від них було потрібно одночасно вирішувати розумові завдання, більшість відзначили погіршення настрою. Людський мозок просто не в змозі поєднувати рішення таких різних завдань. Емоційну пригніченість легше подолати, якщо звернутися до інших за допомогою і підтримкою. Корисно відправитися туди, де люди отримують задоволення, – на концерт, в парк, в гості. Якщо людина передбачає ситуацію, яка викличе прикрість, необхідно заздалегідь викликати у свідомості думки про приємне – радісні події минулого або мрії про майбутнє. Передбачуваній прикрості буде важко витіснити досягнутий таким чином гарний настрій.

Існує міф, що невисока самооцінка – серйозна перешкода на шляху до життєвого успіху. Тому її необхідно всіляко підвищувати – як засобами самопереконання, так і за допомогою всіляких тренінгових процедур. У багатьох популярних посібниках з самодопомоги містяться «поради» стосовно того, що

звертаючись до самих себе з підбадьоренням і заохоченням, хвалячи самих себе, ми можемо підвищити свою самооцінку.

Професор Вільям Сванн з Університету штату Техас виявив таку закономірність: схвалення себе дійсно здатне трохи підвищити самооцінку, але лише у тих, у кого вона і без того досить висока. До того ж користь від цього вельми сумнівна. Люди з невисокою самооцінкою не сприймають всерйоз різні псевдопозитивні гасла, звернені до самих себе, оскільки вони, в принципі, не звикли довіряти власним позитивним судженням. Гірше того – у похвалі, на яку, з їх точки зору, вони не заслуговують, люди з невисокою самооцінкою відчують знущальний відтінок, а це сприяє зниженню настрою.

Самооцінка людини складається в ході всього її життя, і наївно намагатися її швидко перебудувати, до того ж самотійно це зробити взагалі вкрай важко. Необхідна підтримка інших людей - спілкування з тими, кому людина приємна і симпатична, з тими хто готовий стимулювати зростання її самооцінки. Треба намагатися звести до мінімуму спілкування з тими, хто своєю неприязню загрожує похитнути самооцінку.

Багато років тому видатний американський психолог Вільям Джеймс вивів формулу любові до себе, згідно з якою самоповагу людини можна представити у вигляді дробу, чисельник якого складають її реальні досягнення, а знаменник - її амбіції і претензії. Іншими словами, найнадійніший спосіб підвищення самооцінки – з одного боку, не завищувати свої домагання, з іншого – домагатися реальних, відчутних успіхів. Якщо культивувати високу самооцінку за відсутності дійсних успіхів та ще на тлі завищених амбіцій, це шлях не стільки до благополуччя, скільки в протилежному напрямку – до депресії і неврозу.

Спираючись ідеї Джеймса, психологи ХХ століття проводили експерименти і спостереження, щодо самосвідомості і самооцінки. Було встановлено: самооцінка людини починає формуватися ще в ранньому віці, переважно – під впливом зовнішніх оцінок. Коли ці оцінки не спираються на реальні заслуги і гідності, висока самооцінка, звичайно, може сформуватися, але в цьому випадку вона має невротичний характер і часто приймає форму самолюбубання і презирства (часом досить агресивного) до оточуючих. Зрозуміло, що налагодженню взаємин з людьми така позиція не сприяє. Рано чи пізно людина стає ізгоєм, а це не є життєвим успіхом.

Мінуси заниженої самооцінки безперечні, і було б неправильно закликати людей до самоприниження. Людина, яка сама себе не любить, тим самим мимоволі провокує аналогічне ставлення оточуючих. Але, виявляється, і нереалістично завищена самооцінка загрожує неприємностями. Ідеал – «золота середина» – помірна, адекватна самооцінка, відповідна до реальних переваг і досягнень. Необхідно тверезо усвідомлювати свої сильні і слабкі сторони, щоб розумно культивувати перше і компенсувати друге. Треба пам'ятати: самоповага, яка не підкріплена повагою оточуючих нічого не варта. Слід дбати про те, щоб заслужити схвалення з боку тих, чия думка є вагомою. Необхідно на ділі демонструвати свої переваги, і тоді адекватна самооцінка складеться не з емоцій, а з фактів.

Останнім часом багато порад щодо успішності пов'язані із культивуванням оптимістичного ставлення до життя. Але сучасні психологи приходять до висновку, що божевілля на позитивності і оптимізмі зайшло надто далеко. Звичайно, у оптимізму є свої плюси, але чимало і мінусів. Односторонній погляд на світ і на себе не дає людині реальної картини того, що відбувається. Сповідуючи

його, людина живе лише сьогоднішнім днем, не замислюючись про наслідки своїх і чужих вчинків. Безпечність і егоїзм – перші плоди бездумного оптимізму. Непередбачений крах надій, жорстоке розчарування – теж плоди оптимізму. Кожній людині в житті потрібна і частка песимізму, щоб не занадто радіти і тверезо дивитися на речі.

Джулія Норм фахівець із соціальної психології зі штату Массачусетс досліджує захисний песимізм - стратегію поведінки, коли людина прагне подумки програти майбутню ситуацію, враховуючи дрібні перешкоди, з якими вона може зіткнутися. Захисний песимізм виявляється за результатами нітрохи не гірше стратегічного оптимізму, що змушує людину ретельно уникати думок про погане, а в деяких аспектах песимістичний настрій впливає краще. Роздуми про перешкоди дозволять повніше досягнути проблему.

Досить широко поширена думка, що песимістичний погляд на речі повинен несприятливо позначатися на здоров'ї і що посміхатися корисніше, ніж хмуритися. Однак насправді виявилось, що і це не завжди вірно. Психологи встановили, що навіть нервові люди, обтяжені різними турботами і нещастями, схильні вічно скаржитися на долю і постійно скаржаться на болі у всіх частинах тіла, бувають у лікаря не частіше, ніж їх життєрадісні однолітки, і йдуть з життя не раніше оптимістів. Іншими словами, навіть глибокий песимізм не шкодить здоров'ю.

Не слід бездумно гнати від себе будь-які побоювання і тривоги, адже нерідко вони служать для нас не стільки перешкодами і обмеженнями, скільки застереженнями. Та й постійна життєрадісність – це недосяжна утопія. Треба навчитися цінувати будь-який свій душевний стан (тим більше що переважання того чи іншого залежить від індивідуальної психофізичної конституції) і отримувати з нього максимум користі.

Лекція 2. Тема 2. Психологічні умови досягнення професійної успішності

Перелік основних питань:

Психологічні особливості досягнення професійної успішності.

Боротьба мотивів і волюва поведінка.

Внутрішньоособистісний конфлікт.

Прийняття рішення.

Процес вибору альтернатив.

Вибір за умов невизначеності.

Цілепокладання.

Етапи постановки цілей.

Саморегуляція.

Стреси і керування емоційним станом.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Поясніть, як впливає мотивація на досягнення успіху у професійній діяльності.
 2. Розкрийте поняття «внутрішньоособистісний конфлікт».
 3. Охарактеризуйте процес прийняття рішення.
 4. Розкрийте поняття «стрес». Охарактеризуйте етапи виходу із стресу.
- Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-5; Додаткова: 10-13, 15-18

Конспект лекції

У 1908 р відомим американським психологом Р. Йерксом спільно з Дж. Додсоном був поставлений порівняно нескладний дослід, який продемонстрував залежність продуктивності виконуваної діяльності від рівня мотивації. Дана закономірність, отримала назву закону Йеркса-Додсона, вона була багаторазово експериментально підтверджена і визнана одним з небагатьох об'єктивних, безперечних психологічних феноменів. Законів фактично два. Суть першого полягає в наступному. У міру збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності змінюється за кривою схожою на колокол: спочатку підвищується, потім, після переходу через точку найбільш високих показників успішності, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність виконується максимально успішно, називається оптимумом мотивації. Згідно з другим законом Йеркса-Додсона чим складніше для суб'єкта діяльність, тим нижчий рівень мотивації є для неї оптимальним. Відповідно до закону Йеркса-Додсона для досягнення успіху необхідний оптимальний рівень мотивації, надлишок тут настільки ж поганий, як і недолік.

У сучасній психології є чимало розробок, присвячених проблемі успіху. Під успіхом прийнято розуміти вдале досягнення бажаної мети. Відчуття людиною успішності справи, що вирішується, залежить від двох вирішальних обставин: фактичного результату і рівня її домагань (РД) які в даній ситуації, виступають формою вираження тих цілей, які людина поставила у своїй діяльності.

Успіх пов'язаний і з удачею, як із сприятливим збігом обставин, індивідуальних можливостей та інтересів людини. Поряд з цим, вдале досягнення мети передбачає врахування і оцінку енергетичних витрат фахівця, часових параметрів і фізіологічних наслідків досягнення мети, матеріально-фінансових витрат, а також того, як рішення задачі відобразилося на взаєминах з людьми (працівниками, друзями, родичами). Формула успіху може бути представлена наступним чином:

$$\text{Успіх} = \frac{\text{Результат}}{\text{РД}} + \text{удача}$$

При одному і тому ж результаті успіх може бути різним (наприклад, високим, середнім або низьким) або взагалі бути відсутнім. Навпаки, при одному і тому ж рівні домагань особистості успіх буде різним залежно від результату діяльності.

У досягненні успіху професійної діяльності провідну роль відіграють особистісні особливості фахівця. З усього різноманіття особистісних параметрів, необхідних для досягнення життєвого успіху, В. Крофорд, спираючись на ідеї Конфуція, що висловлені в книзі "Бесіди і судження", виділяє доброзичливість, мудрість і сміливість. Автор розробив методику для визначення того, що людині не вистачає для досягнення успіху у справах. Для досягнення успіху сучасного фахівця є необхідним відповідний рівень професійної майстерності.

Успішність професійної діяльності сучасного фахівця багато в чому залежить від достатнього рівня розвитку у нього професійного мислення, його здатностей і психологічної готовності до пошуку, бачення і вирішення нових, висунутих життям та суспільною практикою завдань. Високий професіоналізм сучасного фахівця припускає наявність творчого начала в його праці, сміливості у пошуку нових шляхів, засобів, способів вирішення професійних завдань, як традиційного характеру, так і висунутих життям. Такий фахівець стає конкурентоспроможним в сучасних умовах, володіє необхідною готовністю успішно діяти на сучасному ринку праці.

Разом з тим важливими складовими професійної готовності фахівця є його професійна і загальна ерудиція, професійний світогляд, необхідний рівень соціального розвитку і соціальної зрілості особистості фахівця, що дозволяє йому правильно орієнтуватися в соціальній обстановці (політичній, правовій, економічній, релігійній, моральній).

Поряд з цим одним з напрямків роботи з підвищення життєстійкості сучасного фахівця є його готовність і здатність проявляти кваліфіковану турботу про своє фізичне і психічне здоров'я.

В психології поняття "вольова регуляція діяльності та поведінки" використовується у двох основних значеннях. Перше (широке) полягає в тому, що ним позначається, по суті, довільна регуляція у цілому, яка розглядається як вищий, тобто довільно контрольований, усвідомлюваний рівень регуляції поведінки і діяльності. Другий (більш вузький) позначає специфічні форми організації і регуляції поведінки і діяльності у складних та критичних умовах.

Найважливіше місце в проблемі волі займає поняття вольового акту (або вольової дії), що має певну структуру і зміст. Під вольовою дією розуміють свідому, цілеспрямовану дію, за допомогою якої людина здійснює поставлену

перед нею ціль, підкоряючи свої імпульси свідомому контролю і змінюючи навколишню дійсність у відповідності зі своїм задумом. Важливими критеріями і характеристиками будь-якої вольової дії є:

- 1) підпорядкованість цілей, навмисність, наявність усвідомленої мети;
- 2) наявність вибору між двома або багатьма можливими діями;
- 3) необхідність прийняття рішення.

Вольові дії можуть бути реалізовані в простих і складних актах.

У простому вольовому акті спонукання до дії переходить у саму дію майже автоматично.

Для складного вольового акту важливо те, що дії передують урахування її наслідків, усвідомлення мотивів, прийняття рішення, намір його здійснити, складання плану дій. У структурі складного вольового акту можна виділити основні етапи:

- 1) виникнення мотивів діяльності;
- 2) боротьба мотивів;
- 3) рішення про дію;
- 4) виконання прийнятого рішення.

Нерідко перший, другий і третій етапи об'єднують, називаючи цю частину вольової дії підготовчою ланкою, а четвертий етап – виконавчою ланкою.

Початковим етапом будь-якої вольової дії є мотивування, тобто актуалізація спонукання з усвідомленням і постановкою мети, на досягнення якої спрямовується дія. Метою при цьому є бажаний або передбачуваний результат дії, спрямований на предмет, за допомогою якого людина має намір задовольнити ту чи іншу потребу.

На наступному етапі вольового акту виникає боротьба мотивів як конкретних збудників дії – одне бажання протиставляється іншому, стикається з ним. Ситуація може вимагати від людини опанування власної поведінки, змушує докладати відповідних зусиль для її осмислення. Боротьба мотивів тим сильніше, чим більш вагомі протиріччя мотиви і чим більш рівними по своїй силі і значущості вони є для людини.

Можливі шляхи і засоби досягнення цілі співвідносяться системою цінностей людини, яка включає переконання, почуття, норми поведінки, провідні потреби. Етап боротьби мотивів та вибору шляхів досягнення мети – центральний в складному вольовому акті. Зваживши різні мотиви, ситуацію і можливі наслідки своїх дій, людина приймає рішення про дію. При цьому вона ставить перед собою конкретну задачу і складає план дії. Цей етап характеризується спадом напруги, що супроводжувала боротьбу мотивів. Вольова дія закінчується виконанням прийнятого рішення.

Етап здійснення прийнятого рішення не звільняє людину від необхідності докладати вольових зусиль і часом не менш значних, ніж при виборі мети дії або способів її виконання, оскільки практичне здійснення наміченої мети також пов'язане з подоланням перешкод. Тривалість кожного етапу в різних випадках різна, і чітких переходів між ними не існує.

У більшості випадків прийняття рішення і вольова поведінка, які пов'язані з великим внутрішнім напруженням, приймають іноді стресовий характер. Наявність вольового зусилля, що переживає суб'єкт, є характерною особливістю вольового акту.

В ході життєвої практики із проявів волі в окремих вчинках складається вольова організація особистості. Вольові властивості стають її невід'ємною ознакою. Формування цих властивостей пов'язано з типом нервової діяльності людини, з вимогами, які їй пред'являє соціальне оточення, а також з умовами життєдіяльності. Важливу роль у розвитку вольових характеристик особистості відіграє виховання, вплив батьків та значущих дорослих.

Внутрішньоособистісний або внутрішній конфлікт є одним з найбільш складних і первинних психологічних конфліктів, який відбуваються у внутрішньому світі людини.

Наукове вивчення внутрішньоособистісних конфліктів почалося наприкінці XIX ст. Проблема внутрішньоособистісного конфлікту активно розробляється в закордонній психології. Особливість закордонних досліджень полягає в тому, що внутрішньоособистісний конфлікт розглядається виходячи з розуміння особистості, що склалася в рамках певної психологічної школи. У концепції внутрішньоособистісного конфлікту в межах психоаналітичного напрямку акцент робиться на його біопсихологічному трактуванні. У людини в стані внутрішньоособистісного конфлікту відбувається зіткнення бажань, частина особистості відстоює певні бажання, інша відхиляє їх. Теорія З. Фрейда започаткувала розуміння психологічної природи внутрішньоособистісних конфліктів, у відповідності з якою внутрішній конфлікт особистості розглядається як «результат протиріччя між бажаннями «Воно» (Ід) та «Над-Я» (Супер-Его), сексуальними потягами і моральними обмеженнями, а також інстинктами смерті та руйнування».

А. Адлер розглядав принцип єдності особистості як головний принцип аналізу, а соціальні чинники вважав визначальними в процесі її формування.

У теорії К. Юнга внутрішньоособистісний конфлікт – це регрес на більш низький рівень психіки, тобто він відбувається в сфері несвідомого.

У К. Хорні внутрішньоособистісний конфлікт аналізується із двох позицій: як зіткнення прагнень до задоволення бажань і до безпеки і як протиріччя — невротичних потреб, задоволення яких спричиняє фрустрацію інших.

Один з провідних представників неофрейдистського напрямку Е. Фромм звертається до проблем внутрішньоособистісного конфлікту, розглядаючи його в аспекті — екзистенціальної дихотомії. Автор робить висновок про наявність таких суперечностей, які містяться в самій сутності людини. Тому вони не можуть бути подоланими: проблеми життя і смерті, обмеженість життя, величезні потенційні можливості людини і обмежені умови їх реалізації.

А. Маслоу розглядає сутність внутрішньоособистісного конфлікту як нереалізовану потребу людини у самоактуалізації.

На думку К. Левіна, внутрішньоособистісний конфлікт – це ситуація, у якій на суб'єкта одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно однакової величини. Тому суб'єкт змушений обирати між тенденціями: позитивною й негативною; позитивною і позитивною; негативною і негативною.

Сутністю внутрішньоособистісного конфлікту, як вважає засновник логотерапії В. Франкл, є втрата сенсу життя.

Когнітивна психологія розглядає внутрішньоособистісний конфлікт через когнітивний дисонанс - негативний стан, що виникає в ситуації невідповідності знання й поведінки або розбіжності двох знань. Суб'єктивно когнітивний дисонанс - переживання дискомфорту, тому особистість прагне подолати його.

У рамках біхевіоризму внутрішньоособистісний конфлікт трактується як погана звичка, результат помилкового виховання (Б. Скіннер).

У роботах необіхевіористів (Н. Міллер, Дж. Доллард) конфлікт визначається як фрустрація, тобто реакція на перешкоду.

Інтеракціонізм при аналізі внутрішньоособистісного конфлікту виходить із розуміння його як конфлікту ролей (А. Голднер).

Отже, у більшості теорій внутрішньоособистісного конфлікту, основу становлять категорія протиріччя, внутрішньої боротьби й поняття психологічного захисту (подолання конфлікту).

Протікання внутрішньоособистісного конфлікту пов'язується з негативними переживаннями, що викликаються довготривалим протиріччям та зіткненням структур внутрішнього світу особистості, та відображають її суперечливі зв'язки з соціальним середовищем, ускладнення у прийнятті рішень та розв'язанні проблем. Переживання особистістю своєї неоднозначності і складності внутрішнього світу, усвідомлення мінливості власних бажань та неможливості їх реалізації, коливання самооцінки, боротьба мотивів – все це є простором внутрішньоособистісних конфліктів, які можуть призводити як до конструктивних, так і до деструктивних наслідків.

У психології прийняття рішення розглядається як когнітивний процес, результатом якого є вибір думки або курсу дій серед кількох альтернативних можливостей. Кожен процес прийняття рішення виробляє остаточний вибір, який може спонукати або не спонукати дію. Прийняття рішень – це процес ідентифікації альтернатив і вибору серед них, заснований на цінностях і перевагах.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання.

Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

Прийняття рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в реалізації.

Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться правки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Теорія прийняття рішень розглядає Парі Паскаля як прийняття рішення в умовах невизначеності. Для прийняття оптимального рішення потрібно визначити матрицю цінності (одержувані виграші і витрати).

Її суть полягає в тому, що якщо хтось хоче повірити в існування Всевишнього, але не може цього собі дозволити (наприклад, через сильну раціоналізацію), то просто, виконуючи всі релігійні обряди, тобто, поводячись як віруюча, ця людина, рано чи пізно, прийде до справжньої віри.

Ідеї Блеза Паскаля продовжив через багато років філософ – Ханс Вайхінгер. Він ввів поняття соціальних вимислів – це те, про що ми не можемо сказати – так воно насправді чи зовсім по іншому. Нам на це просто не вистачить життя, щоб з'ясувати істину. Тому ми спокійно приймаємо ту точку зору, яка нам ближче по духу і – вибудовуємо своє життя у відповідності зі зробленим навмання вибором. І незабаром цей вибір починає визначати риси нашої поведінки.

Альфред Адлер розвив цю теорію далі. Він писав, що кожна людина має можливість вільно створювати свій власний стиль життя, тому в кінцевому рахунку люди самі відповідальні за те, ким вони стають.

Процес вибору альтернатив. Альтернатива (лат. Alternatus – інший) – необхідність вибрати один з двох компонентів, що є взаємовиключними. Альтернатива – важливе для психології поняття, оскільки характер цих альтернатив, також як і кінцевий вибір з двох рівноцінних можливостей, характеризує особистість людини.

Процес вибору з двох альтернатив прийнято ділити на два етапи. На першому етапі альтернативи рівноважні, сам процес вибору носить пасивний характер. На другому етапі в процесі вибору однієї з альтернатив додається щось негативне, що дозволяє усунути цю альтернативу на користь іншої. Цей етап носить особистісний характер, оскільки формування цих негативних елементів відбувається під впливом досвіду, настрою, інтересів та інших орієнтирів, що носять суто особистий характер. На своєму життєвому шляху людина регулярно стикається з проблемою вибору, причому чим більш рівнозначні альтернативи, тим складніше здійснити вибір. Питання про альтернативи формується одночасно з функціями мислення і свідомості, так як ці компоненти нерозривно пов'язані.

Вибір за умов невизначеності. Прийняття рішень – це особливий вид людської діяльності, спрямований на вибір способу досягнення поставленої мети. У широкому сенсі під рішенням розуміють процес вибору одного або декількох варіантів дій з безлічі можливих.

У 1979 Даніел Канеман і Амос Тверські опублікували статтю «Теорія перспектив: аналіз прийняття рішень в умовах ризику», яка поклала початок поведінкової економіки (behavioral economics). У цій роботі вчені представили результати проведених ними психологічних досліджень, які довели, що люди не можуть раціонально оцінювати величини очікуваних вигод або втрат, а тим більше, кількісні значення ймовірності випадкових подій. Виявляється, люди схильні помилятися при оцінці ймовірності: вони недооцінюють ймовірність подій, які, швидше за все, відбудуться, і переоцінюють набагато менш ймовірні події. Вчені виявили, що математики, добре знають теорію ймовірностей, в реальних життєвих ситуаціях не використовують свої знання, а виходять зі сформованих у них стереотипів, забобонів і емоцій. Замість теорій прийняття рішень, які ґрунтуються на теорії ймовірностей, Д.Канеман і А. Тверські запропонували нову теорію – теорію перспективи (prospect theory). Відповідно до цієї теорії, нормальна людина не здатна правильно оцінювати майбутні вигоди в абсолютному вираженні, насправді вона оцінює їх у порівнянні з деяким загальноприйнятим стандартом, прагнучи, насамперед, уникнути погіршення свого становища.

Прийняття рішень в умовах невизначеності навіть не передбачає знання всіх можливих виграшів і ступеня їх вірогідності. Воно засноване на тому, що ймовірності різних варіантів ситуацій розвитку подій суб'єкту, який приймає ризикове рішення, невідомі. В цьому випадку при виборі альтернативи прийнятого

рішення суб'єкт керується, з одного боку, своєю ризиковою перевагою, а з іншого – відповідним критерієм вибору з усіх альтернатив. Тобто, рішення, що приймаються в умовах невизначеності – це коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Невизначеність ситуації може бути викликана різними чинниками, наприклад: наявністю значної кількості об'єктів або елементів в ситуації; браком інформації або її неточністю; низьким рівнем професіоналізму; обмеженням за часом та ін.

Згідно Д. Канеману і А. Тверські оцінка ймовірності відбувається суб'єктивно. Ми оцінюємо ймовірність випадкових подій, особливо в ситуації невизначеності, вкрай неточно. Суб'єктивна оцінка ймовірності схожа на суб'єктивну оцінку фізичних величин, таких як відстань або розмір. Люди не прораховують і не вираховують, а приймають рішення відповідно до своїх уявлень. А це означає, що нездатність людей до повноцінного і адекватного аналізу призводить до того, що в умовах невизначеності, ми більше покладемося на випадковий вибір. Імовірність настання тієї чи іншої події оцінюється виходячи з «особистого досвіду», тобто на основі суб'єктивної інформації та переваг. Таким чином, люди ірраціонально воліють вірити в те, що вони знають, категорично відмовляючись визнавати навіть очевидну хибність своїх суджень.

Цілепокладання – це визначення та встановлення цілей, в будь-якої діяльності. У менеджменті – один з важливих етапів стратегічного бізнес-планування. Цілепокладання – це основа тайм-менеджменту.

Для формування цілей використовується відомий принцип з суспільних наук – дерево цілей, схоже з пірамідою потреб Маслоу. Вершина в даному випадку – це загальна мета компанії. Формування наступних рівнів складається таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей більш високого рівня. Кожен такий рівень піраміди-дерева описує не спосіб досягнення мети, а конкретний кінцевий результат, виражений будь-яким показником. У будь-якому випадку, ієрархія цілей безпосередньо пов'язана зі структурою підприємства і з її особливостями. Досягнення мети залежить від її формулювання, і перший крок до успіху справи – правильно сформовані цілі.

Етапи постановки цілей. Успішна людина – цілеспрямована, вона ставить і досягає певних цілей і завдань. Вона завжди в процесі досягнення мети, а значить і в процесі саморозвитку. Успішна людина не може жити безцільно – безцільне існування зовсім не те, заради чого природа створила людину. Людина повинна жити з метою, в цьому його відмінність від інстинктивного мислення тварин. Тому дуже важливою є постановка цілей. Ціль повинна бути сформована дуже чітко, чим чіткіше й конкретніше вона сформована – тим краще.

1 шаг – З'ясування дрібниць – включає в себе аналіз поточної ситуації та відповіді на питання, чого людина хоче досягти. Це вимагає уяви і певної свободи від необґрунтованих обмежень, які сприймаються як само по собі зрозуміле. Сміливість в постановці цілей не повинна, звичайно, межувати з безглуздістю і втратою почуття реальності.

2 шаг – З'ясування можливостей – для з'ясування можливостей потрібно знайти їх якомога більше. Якись з них можна (і потрібно) виключити, але зробити це після того, як будуть виявлені всі можливі дії. Створюється список можливостей для досягнення поставленої мети.

3 шаг – Ухвалення рішення про те, що вам потрібно – Для реалізації цього кроку рекомендується відповісти на три питання:

1. Які з особистих цінностей є для вас найбільш важливими?
2. На який ризик ви готові (і можете) піти?
3. Як ваші рішення вплинуть на оточуючих?

Перше питання пов'язаний з особистими цінностями. Можна відкинути якісь наявні можливості, якщо вони суперечать вашим уявленням про чесність, порядність, борг зокрема.

Друге питання - про можливий ризик - допомагає визначити особисті межі, що впливають на вибір.

Третє питання спрямоване на виявлення наслідків можливих дій. Будь-яке рішення людини відображається на інших, втім, рішення та дії інших також відображаються на людині. Але це не означає, що реакція оточуючих в усіх випадках не дозволяє людині діяти так, як вона вважає за потрібне.

Саморегуляція – процес управління людиною власними психологічними і фізіологічними станами, а також вчинками.

Структура саморегуляції:

- 1) прийнята суб'єктом мета його довільної активності;
- 2) модель значущих умов діяльності;
- 3) програма власних виконавчих дій;
- 4) система критеріїв успішності діяльності;
- 5) інформація про реально досягнуті результати;
- 6) оцінка відповідності реальних результатів критеріям успіху;
- 7) рішення про необхідність і характер корекції діяльності.

Стреси і керування емоційним станом. Стрес – емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію. Стрес – це обов'язковий компонент людської діяльності. В залежності від виду і характеру стреси бувають фізіологічними і психологічними. Тип стресу, який має відношення до керівників характеризується надмірними психологічними або фізіологічними напруженнями. Але стрес, поряд з негативним, може здійснювати і позитивний вплив, який полягає в сприянні мобілізації зусиль людини для виконання роботи.

Будь-яка діяльність має стресовий характер. При підготовці сучасного фахівця вкрай необхідно формувати у нього високу стійкість до стресів, готовність і здатність успішно діяти в стресових обставинах, вміти управляти своїми психічними станами, використовувати відповідні психологічні захисти.

Практика показує, що фахівець може і не проявити відповідного рівня своєї майстерності, професіоналізму, якщо він не підготовлений діяти в ускладнених умовах, при впливі на нього стресових, екстремальних обставин професійного, соціального, екологічного та іншого характеру. І тому необхідною умовою професійної готовності і успішності діяльності фахівця є психологічна готовність, яка характеризується відповідним рівнем стійкості його психіки до впливу стресових обставин, адаптивності особистості, її достатньою стресозахищеністю, впевненості фахівця в своїх силах і можливостях, і, в цілому, відповідним рівнем надійності його психіки.

Лекція 3. Тема 3. Лідерство в дослідженнях психології та менеджменту

Перелік основних питань:

Визначення поняття «лідерство».

Відмінність лідерства від менеджменту.

Дослідження лідерства.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Розкрийте основні обмеження і переваги підходів до вивчення лідерства в менеджменті та психології.
2. Охарактеризуйте підходи до лідерства в менеджменті.
3. Поясніть, у чому полягає відмінність між менеджментом і лідерством.
4. Охарактеризуйте основні джерела дослідження лідерства.

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Конспект лекції

Лідерство – це здатність чинити вплив як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації.

Співвідношення менеджменту і лідерства.

Поняття "лідер" і "менеджер" мають багато спільного. Той і інший організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять "менеджмент" і "лідерство" пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних. Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується, а роль менеджера ніби визначена формальною структурою його функцій, як правило, право на застосування санкцій є беззаперечним тощо. Лідерство, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг. Отже, можна виокремити такі основні відмінності між лідером і менеджером:

1. Бути лідером і бути менеджером – це не одне й те саме.
2. Вплив менеджера ґрунтується на владі і її джерелах, лідерство ґрунтується на процесі соціального впливу і на взаємодії в організації.
3. Управління передбачає взаємозв'язок "керівник – підлеглий", лідерство – "лідер – послідовник"
4. Менеджер є в першу чергу формальним лідером, але саме лідерство визначає наявність неформальної основи. Можна бути менеджером і не бути лідером.
5. Лідерство відрізняється від менеджменту меншою стабільністю, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій;
6. Процес управління визначається не тільки внутрігруповими, але й зовнішніми обставинами (наприклад, зв'язками з іншими організаціями), тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають у групі;

7. Лідер діє усередині групи, а керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами.

Теорія лідерства бере свій початок в 20-х роках XX століття, коли вперше почав з'являтися інтерес до управління як до науки. Перше, на що звернули увагу дослідники, це на можливу наявність схожих рис характеру у різних відомих лідерів. Так з'явилася теорія рис, або «Теорія великих людей». На жаль, теорія не була успішною. Виявилось, що виявити загальні риси дуже важко. Звичайно, траплялося багато спільного. Такі риси, як високий інтелект, великий багаж знань, яскрава зовнішність, впевненість в собі та інше. Але створити загальний портрет лідера не виходило. Люди, що не володіють перерахованими вище якостями, теж були видатними лідерами.

Наступним кроком дослідників стала ситуаційна теорія лідерства. Відповідно до неї, лідер породжується ситуацією, що склалася. Залежно від завдання лідер може змінюватися. Керівник може орієнтуватися на рішення задачі або на відносини в колективі. Ф. Фідлер провів ряд досліджень з цього питання і виявив залежність стилю лідерства від ситуації в колективі. Якщо в колективі сприятлива ситуація, доброзичливі відносини і співробітники сприймають лідера, поважають і слухають його, ефективним буде лідер, орієнтований на завдання. Він зможе ставити точні завдання і бути вимогливим. Злагоджений колектив працює швидше. Та ж схема працює і в несприятливій екологічній ситуації, де лідера не сприймають, не поважають. Лідер, орієнтований на вирішення завдання, також буде ефективний.

У середнього ступеня сприятливості, де є проблеми в колективі і співробітники не знають, як сприймати лідера, успішніше буде той лідер, який орієнтований на відносини. Створити сприятливу ситуацію, налагодити відносини в колективі – першорядне завдання лідера.

Третій крок дослідників – системна теорія лідерства. Тут лідерство і лідер розглядаються з точки зору групової динаміки. Група розглядається як система, лідерство – організація відносин в групі, лідер – суб'єкт управління цим процесом.

Лекція 4. Тема 4. Психологічні теорії лідерства.

Перелік основних питань:

Теорія лідерських якостей.

Когнітивний, практичний, соціальний і емоційний інтелект і лідерство.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте які особистісні якості сприяють успішному виконанню ролі лідера.
2. Розкрийте взаємозв'язок емоційного інтелекту і лідерства.
3. Поясніть, у чому полягає Теорія рис лідера.
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок когнітивного інтелекту і лідерства.

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-3,5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Конспект лекції

Теорія лідерських якостей виходить з можливості визначення універсального набору лідерських якостей (фізіологічних, психологічних, інтелектуальних і особистісних), які дозволяють формувати групи послідовників для вирішення проблемних завдань. Ця теорія передбачає в своїй основі обожнювання лідерів, однак вона не пояснює успіхи лідерів з різним набором якостей.

Теорія лідерських якостей відображає найбільш ранній підхід до вивчення і пояснення лідерства. Перші дослідження намагалися виявити якості, які відрізняють великих людей в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір стійких і не змінних в часі якостей. Виходячи з цього, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися вимірювати їх і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Подальше вивчення привело до виділення наступних чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних і особистісних

Фізіологічні якості: приємні зовнішність та голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність, представництво.

Психологічні якості: владність, амбітність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність.

Інтелектуальні якості: високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність, швидкість мислення, освіченість, розважливність, концептуальність, почуття гумору.

Ділові якості: організованість, дисциплінованість, надійність, дипломатичність, хазяйновитість, гнучкість, обов'язковість, ініціативність, самостійність, відповідальність, ризикованість.

Особистісні якості: доброзичливість, тактовність, співчуття, чесність, порядність, пильність, переконаність, уважність, комунікабельність, адаптивність.

Теорія великих людей стверджує, що людина, яка володіє певним набором особистісних рис, буде хорошим лідером незалежно від характеру ситуації, в якій вона знаходиться. Абсолютним втіленням теорії великих людей є поняття харизматичного лідера, перед яким схиляються оточуючі.

Якщо ця теорія вірна, то повинні існувати якісь ключові риси особистості, що роблять людину великим лідером і видатним керівником.

Психологи провели безліч спеціальних досліджень. Виявилося, що дуже мало особистісних рис безпосередньо пов'язані з лідерською ефективністю, і знайдена взаємозалежність, зазвичай, буває досить слабкою.

Ось деякі співвідношення, виявлені між окремими особистісними характеристиками і лідерством.

1. Лідери зазвичай володіють трохи більш високим інтелектом, ніж їх «паства». Але не набагато. Претендентів на лідерство ні в якому разі не можна відривати від середнього інтелектуального рівня його послідовників.

2. Мотивація влади. Багато лідерів мають сильне бажання влади. У них сильна концентрація на власній персоні, турбота про престиж, честолюбство, надлишок енергії. Такі лідери, зазвичай, краще соціально підготовлені, проявляють більшу гнучкість і здатність до адаптації. Владолюбство і здатність до інтриг допомагають їм тривалий час залишатися «на плаву». Але для них існує проблема ефективності.

3. Дослідження історичних записів показало, що серед 600 відомих монархів найбільш знаменитими були або дуже високоморальні, або виключно аморальні особистості.

4. Американський психолог Симонтон (Simonton) зібрав інформацію, що стосується 100 особистісних властивостей всіх президентів США. Сюди входили характеристики родин, в яких вони росли, освіта, колишні заняття і власне риси особистості. Тільки три з цих змінних: зростання, розмір сім'ї та кількість книг, опублікованих президентом до того, як він вступив на цю посаду, корелюють з ефективністю діяльності президента на своїй посаді (яка визначається за оцінками істориків). Симонтон встановив, президенти США, що вирости в невеликих сім'ях, частіше залишалися в історії як великі політичні діячі.

5. Існує невелика позитивна залежність між зростом людини та імовірністю, що він стане лідером групи. Так, майже всі вибори в Сполучених Штатах вигравав вищий кандидат, виняток становлять лише два випадки. У 1992 році Білл Клінтон був на 4 дюйма (10 см) вище Джорджа Буша. У 1996 році він був всього лише на півдюйма (приблизно 1,5 см) вище Роберта Доула. Опинившись в Білому Домі, високі президенти частіше стають помітними історичними постатями. Можна стверджувати, що у високої людини трохи більше шансів стати лідером. Однак не варто забувати, що найбільшими лідерами були Наполеон, Гітлер, Ленін, Сталін і безліч інших, які не могли похвалитися високим ростом.

6. Існує дуже мало свідчень того, що такі риси, як харизматичність, сміливість, схильність до домінування або впевненість в собі є показниками ефективності діяльності людини в якості лідера.

Отже, взаємозв'язок між особистими характеристиками і лідерськими здібностями можна виявити. Але в цілому дуже важко передбачити, наскільки хорошим лідером буде людина, тільки на підставі його особистісних рис. Тому, з часом, дослідники стали схилитися до думки, що недостатньо розглядати лише риси особистості. Потрібно враховувати і ситуацію, в якій ці риси проявляються. Це не означає, що властивості особистості взагалі не впливають на шанси стати лідером. Просто потрібно розглядати як особистість людини, так і характер ситуації, в якій доводиться грати лідерську роль. Відповідно до цієї точки зору, для

того щоб стати ефективним лідером, не потрібно бути «великою людиною». Швидше, треба бути придатною людиною в потрібному місці і в слушний час.

Лідер може проявити свої лідерські якості тільки у відповідній ситуації. Наприклад, керівник підприємства може дуже успішно діяти в одних ситуаціях і терпіти невдачі в інших.

Таким чином, корпоративний лідер, який хоче залишатися ефективним тривалий час, повинен вміти швидко адаптуватися до мінливих обставин і гнучко варіювати свою поведінку. Виходить це у дуже небагатьох. Набагато частіше керівник зациклюється на одному стилі поведінки, який, наприклад, виявився ефективним в дні становлення компанії, але зовсім не підходить для періоду інтенсивного росту і утримання підкорених позицій. В результаті фірма з часом втрачає здатність конкурувати на ринку.

Інтелект в лідерстві – це специфічна форма організації індивідуального та колективного ментального досвіду, що поєднує академічний (пам'ять, аналітичні здібності) та інші різновиди інтелекту (практичний, соціальний, емоційний).

Найбільш загальноприйнятим є когнітивний інтелект (вимірюваний тестами на визначення коефіцієнта інтелекту, або IQ). При всій неоднозначності розуміння сутності та походження розумового інтелекту і складності його вимірювання, виявляється, що інтелект цей знаходиться поза сферою нашого контролю, особливо в перші роки нашого життя. Він визначається нашою спадковістю. Цікавий той факт, що кореляція між рівнем IQ і успіхом у житті (тобто заняттям високих постів, достатком, суспільним визнанням, задоволенням від життя, високим професійним рейтингом серед колег та керівництва), по суті, дорівнює нулю. Дуже розумні люди нітрохи не щасливішим і не благополучніше тих, у кого низький рівень IQ.

Практичний інтелект являє собою здатність адаптуватися до навколишнього середовища, до змін, а також здатність знаходити нову робочу середу, використовуючи набутий досвід і знання. На відміну від когнітивного інтелекту практичний інтелект важко піддається формалізації за 100-бальною системою. Він виявляється за допомогою якісних тестів. Саме практичний інтелект лежить в основі успіху знаменитих керівників.

Соціальний інтелект як особистісна характеристика відноситься до категорії загальних і частково спеціальних умінь і є необхідною умовою виникнення лідерства у відкритих динамічних системах. Соціальний інтелект сприяє більш тонкому розумінню інших людей і соціальних груп, а також зміні поведінки з урахуванням нових завдань і нових вимог. Соціальний інтелект - це здатність розуміти людей і взаємодіяти з ними. Лідери з високим рівнем соціального інтелекту краще за інших орієнтуються у ситуаціях, своєчасно приймають адекватні рішення і набагато ефективніше втілюють їх у життя.

Емоційний інтелект. Увагу до цієї форми інтелекту багато в чому стимульовано роботами Д. Гоулмана (Goleman), який вважає, що емоційні завдання для лідера є первинними і першорядними. Лідер зобов'язаний направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружелюбності і вміло боротися з негативними настроями. Ключ до розвитку емоційного лідерства - у розвитку емоційного інтелекту. Працюючи з лідерами, Гоулман встановив, що на потенціал успіху особистості набагато більший вплив має не когнітивний інтелект, а емоційний. Співвідношення цього впливу становить 15:85. Іншими словами, успіх лідера на 85% залежить від уміння управляти своїми і чужими емоціями і лише на 15% - від розумових здібностей.

Лекція 5. Тема 5. Поведінкові підходи до лідерства

Перелік основних питань:

Поведінкові підходи до лідерства: модель континууму (Р. Танненбаум, В. Шмідт).

Двовірна модель участі підлеглих, управлінська решітка (Ф. Блейк, Дж. Моунтон).

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні типи прийняття рішення в моделі континууму Р.Танненбаума і В.Шмідта.
2. Поясніть, які незалежні вимірювання виділяють в управлінській решітці Р.Блейка і Дж. Моутона.
3. Назвіть основні поведінкові підходи до лідерства.
4. Проаналізуйте що об'єднує поведінкові підходи до лідерства.

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-3,5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Конспект лекції

Континуум лідерської поведінки Танненбаума - Шмідта полягає в тому, що керівник приймає для себе той стиль поведінки, який адекватним його поглядам на свою роль в процесі та на ситуацію що виникає. (Табл. 1).

Таблиця 1. Модель Танненбаума-Шмідта

| Демократичний стиль, який є орієнтованим на відносини | | | | Авторитарний стиль, який є орієнтованим на роботу | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ← Свобода для послідовників збільшується | | | | → Застосування влади лідером збільшується | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

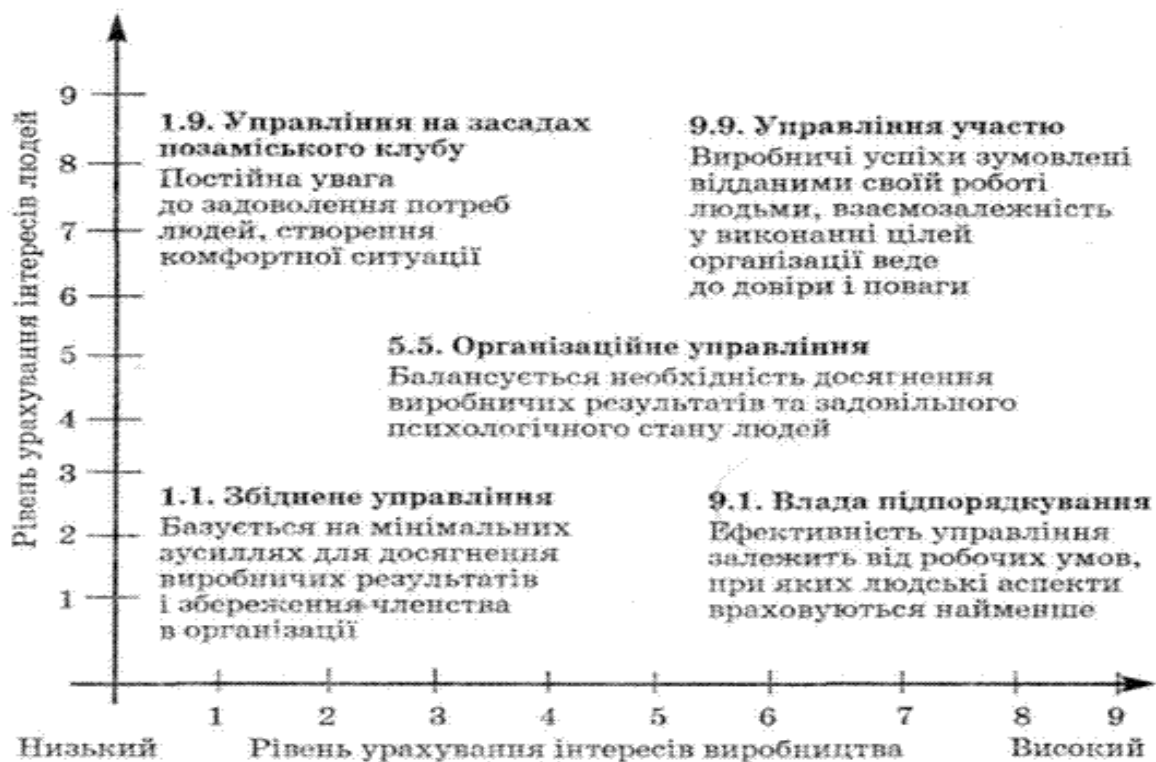
Характеристика виділених семи стилів поведінки керівника (лідера):

- 1 - лідер дає свободу колективу приймати рішення, а сам тільки затверджує їх;
- 2 - лідер делегує групам право приймати рішення з певних питань;
- 3 - лідер висуває проблеми, просить дати пропозиції і сам приймає рішення;
- 4 - лідер пропонує рішення сам і вважає за можливе їх зміни з урахуванням думки та ініціативи колективу;
- 5 - лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити, приймаючи рішення сам;
- 6 - лідер приймає рішення сам і переконує послідовників у правильності своїх рішень;
- 7 - лідер приймає рішення сам і доводить їх до підлеглих.

Р. Блейк і Дж. Моунтон запропонували теорію керівництва, в основі якої — дві змінні: структурованість виробничих завдань і структура відносин між працівниками. Це дало змогу сформулювати управлінську решітку із чотирьох стилів управління. Найкращим вважався той, який приділяє увагу обом факторам. Вчені розробили рекомендації для керівників щодо поведінки з підлеглими, щоб, з

одного боку, забезпечити виконання роботи, а з іншого — створити гармонійні дружні стосунки в колективі.

Управлінська решітка Блейка — Моутон. Це своєрідна матриця, утворена перетином двох складових лідерської поведінки: турботою про роботу і турботою про людей (рис. 1).



Встановлення шкали матриці від 1 до 9 дає змогу окреслити зони п'яти основних лідерських стилів.

Стиль 1.1 передбачає мінімальне піклування менеджера як про виробництво, так і про потреби працівників, що свідчить про його невисоку зацікавленість у збереженні свого місця в організації. Такі керівники найчастіше не докладають зусиль для впливу на своїх підлеглих, приховують свої думки, байдужі у стосунках з іншими людьми, не втручаються у конфліктні ситуації, не використовують у комунікаціях зворотний зв'язок тощо.

Стиль 9.1 характеризується поєднанням максимальної турботи про підприємство з мінімальним піклуванням про підлеглих. Керівник вважає за необхідне більше уваги приділяти формуванню і контролю за виконанням виробничих завдань, ніж налагодженню стосунків з групою. Він фактично диктує своїм підлеглим умови виконання роботи, нав'язує свої ідеї, в конфліктних умовах змушує прийняти його позицію, фіксує недоліки в роботі та помилки підлеглих і карає за них.

Стиль 1.9 свідчить про мінімальне піклування про виробництво і максимальну турботу про працівників. При цьому основна увага приділяється формуванню та збереженню в групі товариських стосунків. Це важливо для керівника навіть тоді, коли психологічний комфорт може спричинити погіршення

результатів роботи. Керівник підтримуватиме ініціативу своїх підлеглих, враховуватиме їхні ідеї, запобігатиме конфліктним ситуаціям у групі, винагороджуватиме працівників за умов досягнення кращих результатів.

Стиль 5.5 — «золота середина». Орієнтована на збереження існуючого становища. Керівник намагається підтримувати досягнуті результати діяльності, перевіряє підлеглих тільки у разі появи відхилень, критично сприймає їхні нові ідеї, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштовує всіх, домагається узгодженості при розробленні рішень, віддає перевагу неформальним оцінкам інформації, отриманої за допомогою зворотного зв'язку.

Стиль 9.9 — це ідеальний, практично недосяжний стиль. Для керівника інтереси виробництва та інтереси працівників є рівноцінними. Такий стиль управління часто називають «управлінням командою». Заохочується активність та ініціативність, колективне обговорення проблем і прийняття рішень з урахуванням позицій членів команди. Керівник користується підтримкою своїх підлеглих, ділиться з ними новими ідеями, разом планує діяльність. При виникненні спірних питань досягає консенсусу, заохочує зворотний зв'язок з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Модель Блейка — Моутона здобула популярність у менеджерів. Її використовують для вдосконалення стилю керівництва шляхом участі у програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для оволодіння стилем 9.9.

Зокрема, якщо менеджер у своїй діяльності переважно використовує стиль 9.1, то йому слід приділити більше уваги розвитку персоналу, мотивації, комунікації тощо.

Переважаання стилю 1.9 потребує навчання у сферах прийняття рішень, планування, організування, контролю, робочих операцій.

Стиль 5.5 вимагає вдосконалення в усіх вказаних напрямках.

Стиль 1.1 свідчить про слабкі ділові якості менеджера і викликає сумніви у можливості поліпшення його роботи, в тому числі й через навчання.

Лекція 6. Тема 6. Ситуаційний підхід до дослідження лідерства.

Перелік основних питань:

Ситуаційний підхід до дослідження лідерства: теорія найменш пріоритетного працівника (Ф. Фідлер),
Теорія ситуаційного лідерства (П. Херсі, К. Бланшар),
Теорія «шлях - мета» (Р. Хаус),
Нормативна модель прийняття рішень (В. Врум, П. Йеттон, А. Яго).
Теорія атрибутивного лідерства:
Теорія атрибуції (Ф. Хайдер),
Теорія казуальної атрибуції (Г. Келлі)
Атрибутивна модель лідерства, стосовно до поганої роботи підлеглих (Г. Мітчелл)
Ідеалізація лідерства (Д. Майндл і С. Ерліх).

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Поясніть, від чого залежить успішність лідера в ситуаційній теорії П. Херсі і П. Бланшара.
2. Дайте характеристику потенційно можливим стратегіям прийняття управлінських рішень в нормативній моделі В. Врума, П. Йеттона і А. Яго.
3. Визначте фактори, якими обумовлено пояснення причин поганої роботи підлеглих у дослідженні Т. Мітчела.
Охарактеризуйте теорію казуальної атрибуції Г. Келлі
4. Охарактеризуйте теорію найменш пріоритетного працівника Ф. Фідлера
Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-3,5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Конспект лекції

Ситуаційна модель Фідлера передбачає, що лідерський стиль з плином часу залишається відносно постійним і майже не змінюється в часі, відображаючи внутрішню мотивацію відносин з людьми або внутрішню мотивацію роботи.

Фідлер запропонував розглядати погляди керівника за допомогою спеціального показника — найменш пріоритетний працівник (НПП). Оскільки у кожного керівника існує свій рівень вимог до працівників, а отже, і рівень НПП.

Вимірювання показника НПП проводиться за чотирма параметрами, кожен з яких оцінювався за восьмибальною шкалою:

дружелюбність (недружній (1 бал) — дружній (8 балів));
приємність (неприємний (1 бал) — приємний (8 балів));
сприйнятливість (всі відхиляє (1 бал) — все приймає (8 балів));
напруженість (напружений (1 бал) — розслаблений (8 балів)).

Фідлер вважає, що керівник, який окреслив свого працівника найбільш високим середнім балом (тобто дуже позитивно), орієнтований на відносини. Це керівник з високим НПП. Керівник, який окреслив свого працівника низьким середнім балом, орієнтований на роботу (керівник з низьким НПП) (табл. 2).

Таблиця 2. Ситуаційна модель Фідлера.

| Характеристика | Бал | | | | | | | |
|-------------------------|---|-------|--------|--|--------|-------|--------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Відносини з підлеглими | Добр. | Добр. | Добр. | Добр. | Пог. | Пог. | Пог. | Пог. |
| Структурованість роботи | Вис. | Вис. | Низ. | Низ. | Вис. | Вис. | Низ. | Низ. |
| Посадова позиція лідера | Сильн. | Слаб. | Сильн. | Слаб. | Сильн. | Слаб. | Сильн. | Слаб. |
| | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| Досягнення ефективності | Керівник орієнтується на роботу (низький НПП) | | | Керівник орієнтується на відносини (високий НПП) | | | | Керівник орієнтується на роботу (низький НПП) |
| Сприятливість ситуації | Висока → | | | Середня → | | | | → Низька |

Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара робить наголос на ситуаційність лідерської ефективності. Згідно теорії Херсі - Бланшара вибір стилю лідерства в істотній мірі визначається готовністю послідовників виконувати завдання.

При цьому автори теорії чітко визначають поняття готовності: працівник готовий до виконання завдання, якщо він:

- а) здатний його виконати;
- б) хоче його виконати;
- в) впевнений у своїх силах.

У свою чергу, здатність виконати завдання передбачає наявність у працівника необхідних знань, навичок і досвіду. Бажання впоратися із завданням включає в себе мотивацію і переконаність в необхідності виконати його.

У залежності від ступеня готовності послідовників в рамках даної моделі виділяється чотири основних лідерських стилю поведінки, що визначають систему прийняття рішень:

- директивний стиль є кращим у разі низької зрілості послідовників. Лідер змушений проявляти високу директивність і ретельний нагляд за працівниками;
- наставницький стиль є кращим для використання в умовах помірно низькій зрілості послідовників, реалізуючи в рівній мірі директивність і підтримку тим, хто не здатний, але бажає працювати;
- підтримуючий стиль є кращим при помірно високій зрілості послідовників, що здатні до роботи, але не хочуть її виконувати. Підлеглі потребують партнерстві з боку лідера, щоб бути більш мотивованими на виконання роботи. Надаючи людям можливість брати участь у прийнятті рішень на своєму рівні, керівник використовує даний стиль, щоб викликати у послідовників бажання виконувати завдання;
- стиль делегування є найкращим для керівництва послідовників високій зрілості. Стиль характеризується незначною директивністю і підтримкою працівників. Це дозволяє послідовникам, здібним і бажаючим працювати, взяти на

себе максимум відповідальності за виконання завдання. Даний лідерський стиль сприяє розвитку творчого підходу до роботи.

Модель "шлях-мета" Мітчела та Хауса вказує керівникові на необхідність застосовувати стиль керівництва в залежності від ситуації. Цей підхід намагається дати пояснення тому впливу, який відбувається шляхом поведінки керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Згідно цього підходу, керівник може підштовхувати підлеглих для досягнення цілей організації впливаючи на шляхи досягнення цих цілей. Вони виділяють такі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи і методи досягнення цілей.

- 1) пояснення того, чого чекають від підлеглого;
- 2) надання підтримки, опікунство, і усунення факторів, що заважають;
- 3) направлення зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- 4) створення у підлеглих таких потреб, які знаходяться у компетенції керівника і які він може задовольнити;
- 5) задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

Ситуаційна модель прийняття рішень Врума - Йеттона – Яго. Одна з найбільш сучасних моделей запропонована Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном у 1973 р., а у 1988 р. істотно доповнена з участю Артура Яго. Модель передбачає, що стиль поведінки залежить від ситуації і один лідер може користуватися різними моделями поведінки.

Спочатку В. Врум і Ф. Йеттон виділили сім ситуаційних факторів: вимоги до якості прийняття рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими. Надалі Врум і Яго додали ще три фактори: інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічне розташування підлеглих.

Залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати п'ять стилів керівництва:

- авторитарний I: керівник приймає рішення самостійно;
- авторитарний II: керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення;
- консультативний I: керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення;
- консультативний II: керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення;
- груповий (партнерський) II: керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення.

Теорія атрибуції. В книзі «Психологія міжособистісних взаємин» (1958) Фріц Хайдер намагався дослідити природу міжособистісних взаємин, і слідував концепції того, що він назвав "здоровий глузд" або "наївна психологія". В своїй теорії він вірив, що люди спостерігають, аналізують і пояснюють поведінку певним чином. Хоча люди мають різні пояснення для людської поведінки, Хайдер вважав корисним групувати ці пояснення в дві категорії: внутрішні (диспозиційні) і зовнішні (ситуативні) атрибуції. У разі внутрішньої атрибуції, причина поведінки приписується характеристикам індивіду, таким як вміння, особистість, настрої, зусилля, ставлення, або схильність. У разі ж зовнішньої диспозиції, причина даної поведінки приписується ситуації, в якій ця поведінка була проявлена, наприклад завданню, іншим людям, або удачі (тобто індивід вчинив певним чином внаслідок

дії на нього оточуючої середи або соціальної ситуації). Ці два типи атрибуції призводять до значної відмінності у сприйнятті індивіда, задіяного в певній ситуації.

Спробу побудови теорії каузальної атрибуції зробив Гарольд Келлі. На його думку, при спробах зрозуміти причину поведінки іншої людини ми користуємося трьома критеріями:

1. Критерій сталості
2. Критерій винятковості;
3. Критерій консенсусу.

Якщо в подібних умовах поведінка спостережуваного є однотипною, то її вважають постійною. Вона буде відмінною, якщо в інших випадках виявиться інакшою, і, нарешті, поведінка вважається звичайною, якщо в подібних обставинах властива більшості людей. Якщо в схожих обставинах людина поводить себе завжди однаково (постійна поведінка), якщо вона веде себе так само і в інших ситуаціях (не відмінна поведінка) і якщо в подібних ситуаціях так само поведуться лише деякі люди (незвичайна поведінка), то ми схильні приписувати поведінку внутрішніх чинників. Навпаки, якщо людина в схожих ситуаціях поводить себе так само (постійна поведінка), якщо в інших випадках вона поводить себе інакше (поведінка що відрізняється) і якщо в подібних ситуаціях така ж поведінка у більшості людей (звичайна поведінка).

У загальному вигляді теорія полягає в тому що будь-якій людині притаманні деякі апріорні каузальні уявлення і каузальні очікування. Іншими словами, кожна людина володіє системою схем причинності, і щоразу пошук причини, яка пояснює "чужу" поведінку, так чи інакше, вписується в одну з таких існуючих схем. Репертуар каузальних схем, якими володіє кожна особистість, досить великий. Питання полягає в тому, яка з каузальних схем буде задіяна в кожному конкретному випадку.

Модель аналізу варіацій описує структуру кожного акту каузальної атрибуції. Елементами цієї структури є ті ж самі елементи, які зазвичай описуються як елементи процесу міжособистісного сприйняття: суб'єкт, об'єкт і ситуація.

Г. Келлі говорив про помилки міжособистісного сприйняття, підсумовував їх наступним чином:

1-й клас — мотиваційні помилки (різного роду "захисти": пристрасті, асиметрія позитивних і негативних результатів (успіх - собі, неуспіх - обставинам));

2-й клас — фундаментальні помилки (властиві всім людям), що включають в себе випадки переоцінки особистісних факторів і недооцінки ситуаційних. Більш конкретно фундаментальні помилки виявляються в помилках "неправильної згоди", коли "нормальною" інтерпретацією вважається така, яка збігається з "моєю" думкою і підганяється під неї; помилках, пов'язаних з нерівними можливостями рольової поведінки (коли в певних ролях набагато "легше" проявити власні позитивні якості, і інтерпретація здійснюється за допомогою апеляції до них); проблеми, які виникають через велику довіру конкретним фактам, ніж до загальних суджень тощо.

Для того, щоб обґрунтувати виділення помилок саме такого роду, Келлі висуває чотири принципи:

1. Принцип коваріації діє, коли в наявності одна причина. Сутність принципу коваріації полягає в тому, що ефект приписується причини, яка збігається з ним у

часі, (природно, що в різноманітні причинно-наслідкових зв'язків між явищами причиною зовсім не обов'язково є та, що збігається зі слідством у часі).

2. Принцип знецінення, коли при наявності альтернатив одна з причин відкидається через те, що є конкуруючі причини.

3. Принцип посилення. Якщо причина не одна, то людина при інтерпретації керується або принципом посилення, коли пріоритет віддається причини, що зустрічає перешкоду: вона посилюється у свідомості самим фактом наявності такої перешкоди.

4. Принцип систематичного спотворення, коли в спеціальному випадку суджень про людей недооцінюються фактори ситуації і, навпаки, переоцінюються фактори особистісних характеристик.

Який з принципів буде включений у побудову висновку про поведінку іншої людини, залежить від багатьох обставин, зокрема від так званих "каузальних очікувань" особистості, які будуються на тому, що "нормальною" поведінкою є поведінка типова і соціально бажана. Коли демонструється саме такий зразок поведінки, немає необхідності для спеціального пошуку її причин. У випадках відхилення включається механізм каузальної атрибуції.

Відомо, що реакція керівника на неефективну роботу підлеглих прямо впливає на роботу групи. Якщо проводять неадекватні заходи, працівник як і раніше не буде справлятися зі своїми обов'язками; крім того, інші члени групи можуть почати працювати погано. Атрибуції, зроблені лідером щодо поведінки службовців, визначають реакції лідера так само, як і фактичне доведення.

Як тільки зроблена атрибуція причини поведінки службовця, менеджер або лідер вибирає дії, щоб реагувати на цю поведінку. Таким чином, якщо лідер пояснює погану роботу підлеглого внутрішніми факторами, наприклад недоліком старанності або здібностей, він може зробити догану співробітнику, звільнити його або направити на навчання. Якщо, проте, погана робота пояснюється зовнішніми факторами, лідер має задуматися про це і поліпшити ситуацію, а не давати негативну оцінку роботи службовця.

Мітчелл і Вуд (Mitchell & Wood, 1979) розробили атрибутивну модель лідерства, намагаючись зв'язати дії лідерів з поганою роботою службовців. Атрибутивна модель показує зв'язок і взаємини між спостереженнями роботодавців, інформаційними ознаками (винятковість, сталість і схожість), каузальними атрибуціями (причини, якими лідер пояснює проблему), джерелом відповідальності та реакцією лідера.

Грін і Мітчелл (Green & Mitchell, 1979) розробили двостадійну модель, яка описує, як керівники реагують на погану роботу підлеглих. На першій стадії процесу лідер визначає причину неефективної роботи службовця, використовуючи принцип коваріації Келлі (Kelley, 1967). Лідер аналізує поведінку підлеглого щодо його сталості протягом певного часу, в різних обставинах і подібність до інших службовців. Потім він пояснює погану роботу за допомогою внутрішніх або зовнішніх по відношенню до підлеглого факторів. На другій стадії моделі лідер здійснює коригувальну дію для поліпшення результату роботи. Грін і Мітчелл прогнозують, що лідери виберуть коригувальні дії, засновані на покаранні, переважно в тих ситуаціях, коли погана робота пояснюється внутрішніми по відношенню до підлеглого факторами.

Майндл і Ерліх (Meindl & Ehrlich, 1987), вважають, що для людей характерно прагнення ідеалізувати лідерство. Вони сприймають його як більш

важливе, ніж воно є насправді, і необґрунтовано приписують йому більш тісний взаємозв'язок з продуктивністю праці, ніж це є насправді.

Майндл і Ерліх припускають: щоб досягти загальної згоди з питання щодо феномена ідеалізації поняття лідерства, розкрити причини, характер, наслідки організаційних дій та незліченної кількості взаємодій, які створюють і підтримують це, люди мають сформулювати всі поняття так, щоб їх можна було осмислити і легко повідомити іншим. Тому люди роблять атрибуції про причини і наслідки. В результаті процесу атрибуції склалося враження, що поняття лідерства дає відчуття розуміння і контролю над різними проблемами, які вимагають пояснення і дій у відповідь. Майндл і Ерліх розширили аналіз атрибуцій лідерства, допускаючи, що лідерство як пояснювальне поняття набуло спеціального статусу, ставши не просто альтернативою інших пояснень, а «масштабною, всеосяжною, самодостатньою цінністю».

Одне з основних пояснень зростання інтересу до процесів атрибуції, пов'язаних з лідерством, полягає в тому, що люди дуже по-різному можуть реагувати на приблизно однакові результати діяльності в залежності від того, які причини, на їхню думку, лежать в її основі. Загальний висновок такий: спосіб, яким пояснюється якесь явище, частково визначає реакції на нього. Майндл і Ерліх припускають, що відмінності в інтерпретаціях причин можуть змінити суб'єктивні оцінки подій і результатів і це можна використовувати, щоб продемонструвати цінність і значення, що приписують поняттю лідерства.

Майндл і Ерліх довели, що ступінь впливу конкретного причинного фактора на наступні реакції щодо подій в організації певною мірою відбиває значення і цінність самого фактора. Таким чином, можливо, що ця цінність може бути достатньо велика, щоб впливати на оцінку відповідного результату.

Добре відомо, що люди схильні оцінювати причинні фактори, які пов'язані з бажаними результатами, позитивно, саме через причину їх корисності як засобу для досягнення мети. Прикладом можуть бути прихильники, що приписують перемогу команди її капітану в ситуації, коли гравці, можливо, грали не дуже добре. Однак це може мати і зворотний ефект, так що в деяких випадках бажаність чи цінність причини (в даному випадку лідерства), яка, як вважається, призводить до слідства (успіху команди), визначає цінність даного слідства або результату (тобто наскільки успішною фактично сприймається команда).

Майндл і Ерліх вважають, що цінність і значення, які приписують лідерству як причинному фактору, сприяють збільшенню суб'єктивної цінності його передбачуваних наслідків щодо результату роботи в будь-якій групі або організації.

З огляду на можливість ідеалізації лідерства, Майндл і Ерліх вважають, що, стикаючись з приписуванням результатів діяльності лідерству, люди будуть оцінювати їх більш сприятливо, ніж коли ті ж самі результати роботи що пояснюються чинниками, не пов'язаними безпосередньо із лідерством.

Лекція 7. Тема 7. Сучасні теорії лідерства

Перелік основних питань:

Харизматичне лідерство:

Теорія харизматичного лідерства (Р. Хаус),

Теорія Я-концепції (Шамір),

Теорія атрибуції (Конгер і Канунгу).

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Визначте риси особистості в теорії харизматичного лідерства Р. Хауса.
2. Розкрийте зміст понять «особиста ідентифікація», «соціальна ідентифікація», «інтеріоризація», «самоефективність» в Я-концепції Шаміра.
3. Охарактеризуйте форми поведінки харизматичного лідера, які виділяють в теорії атрибуції Конгер і Канунгу.
4. Охарактеризуйте особливості поведінки в теорії харизматичного лідерства Р.Хауса

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-3,5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Конспект лекції

Концепція харизматичного лідерства стала свого роду спробою другого народження теорії лідерських рис, а швидше і ще більш раннього її варіанту - теорії «великої людини», так як вказує на унікальну якість лідера, так звану «харизму».

Дане поняття було відомо ще в Стародавній Греції. Традиційне розуміння терміна передбачало, що індивід має призначення до керівництва людьми, а тому наділяється унікальними якостями, які допомагають йому в здійсненні своєї місії.

Теорія Роберта Хауса (R. House) розглядає риси лідера, його поведінку і ситуації, що сприяють прояву харизми. В результаті аналізу лідерів з релігійної і політичної сфер, Хаус виявив риси харизматичного лідера, що включають:

1. Потребу у владі;
2. Впевненість у собі;
3. Переконаність у своїх уявленнях.

Поведінка лідера передбачає:

1. Управління враженням: створення у послідовників враження про свою компетентність.
2. Надання прикладу, який допомагає розділяти цінності і переконання лідера.
3. Завдання високих очікувань щодо можливостей послідовників: вираз впевненості, що людина зможе вирішити задачу; створення бачення, пов'язаного з цінностями і надіями послідовників; актуалізація їх мотивації.

Акцент уваги робиться і на взаємодію лідера з групою. Зокрема, послідовники:

1. вважають ідеї лідера правильними;
2. беззастережно його приймають;
3. відчують довіру і прихильність;
4. емоційно залучені до виконання місії;
5. ставлять високі цілі;
6. вважають, що можуть внести свій вклад в успіх спільної справи.

Харизматик покладається на звернення до «ідеологічних цілей». Він пов'язує своє бачення з ідеалами, цінностями і прагненнями послідовників. При цьому, харизма, найчастіше, виявляється в стресових ситуаціях, а особливо важко апелювати до ідеологічних цілям, коли завдання є рутинною.

Теорія Я-концепції Шаміра (Shamir, 1991; Shamir et al, 1993) намагається дати відповідь на питання, чому харизматичні лідери здатні істотно впливати на підлеглих і мотивувати їх здійснювати екстраординарні вчинки. Чому, наприклад, вони можуть стимулювати службовців вживати надзвичайних зусиль або проявляти лояльність? Як виходить, що релігійні лідери змушують послідовників відмовитися від усього свого майна? Що надихає громадян йти за політичними лідерами на війну і можливу смерть?

Згідно Шаміру, сучасна теорія мотивації проливає світло на ці питання. Теорія Я-концепції харизми схожа на теорію Хауса, але розширює її в області мотиваційних процесів харизми. Процеси мотивації допомагають пояснити вплив поведінки лідера на дії послідовників. Шамір використовує чотири основні поняття:

- особиста ідентифікація;
- соціальна ідентичність;
- інтеріоризація;
- самоефективність.

Особиста ідентифікація означає, що послідовник наслідує поведінку лідера або приймає ті ж самі установки, щоб походити на лідера. Так, отримання схвалення лідера, яке задовольняє потреби послідовників в прийнятті та підвищенні самооцінки, може бути частиною мотивації, що заснована на ідентифікації. Так само при спілкуванні з лідером послідовник підвищує свою самооцінку, якщо інші люди оцінюють послідовника в контексті цього спілкування. Таким чином, вплив лідера в результаті особистої ідентифікації, може бути досить значним. Джерелом влади також є привабливість лідера для підлеглого; чим більша привабливість, тим більше вплив. Ідентифікація має місце між лідером і деякими підлеглими, але не з усіма. З найбільшою ймовірністю ідентифікація виникає, коли послідовник має низьку самооцінку, низький рівень власної ідентичності і високу потребу у залежності від людей, наділених владою. Особиста ідентифікація — це процес, який відбувається у парах, або «діадах».

Соціальна ідентифікація — це колективний процес, який передбачає ототожнення себе із зібранням людей, таких як група, організація або нація. Високий ступінь соціальної ідентифікації пов'язаний із перевагою колективістської орієнтації. Це означає, що людина готова поставити потреби групи вище своїх власних і пожертвувати заради неї особистими інтересами. Харизматичний лідер може стимулювати соціальну ідентифікацію, сприяючи виділенню організації з ряду інших, формуючи унікальну ідентичність, з якою можуть асоціюватися працівники. Шамір розглядає харизматичне лідерство перш за все як колективний процес, в якому соціальна ідентифікація відіграє важливу роль у впливі на послідовників.

Інтеріоризація також має велике значення для впливу на інших людей. Це процес, в ході якого підлеглі засвоюють цінності та ідеологію лідера. Завдяки їм бачення лідера стають їх власним. За Шаміром, харизматичний лідер може зробити це одним із способів: применшити значення зовнішніх цінностей (наприклад,

виплат або відпусток) і підкреслити внутрішні цінності, наприклад задоволення, яке буде отримано від роботи, самореалізації або самовираження. Лідери підкреслюють, що в результаті їх зусиль майбутнє стане краще. У своїй крайній формі інтеріоризація веде до того, що людині важко відокремити роботу від інших аспектів свого життя.

Теорія Шаміра пов'язана як з індивідуальною, так і з колективною самоефективністю. Індивідуальна самоефективність - це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти мети. Колективна самоефективність - переконання в тому, що група є єдиним цілим, компетентна і здатна досягти мети: «Якщо ми разом, ми переможемо». Якщо рівень колективної самоефективності високий, члени групи будуть докладати набагато більше зусиль для загального блага. Харизматичні лідери намагаються збільшувати індивідуальну та колективну самоефективність, щоб змусити послідовників вірити в те, що можна досягти виняткових результатів.

Шамір і його колеги підкреслюють складно обумовлений характер харизматичного лідерства. Харизматичні лідери з більшою ймовірністю з'являються тоді, коли у них виникає необхідність підтримати бачення, яке є сумісним з цінностями і ідеологією послідовників, а послідовники активно шукають лідерів, які поділяють їх цінності. Більшість майстерних харизматичних лідерів здатні налаштуватися на потреби і цінності послідовників. Іноді вони можуть ясно сформулювати цінності та ідеї, які самі послідовники, можливо, не в змозі сформулювати.

Харизматичним лідерам легше з'явитися в організаціях, де послідовники мають яскраво виражений набір цінностей. Шамір, подібно Хаусу, вважає, що харизматичне лідерство більш імовірно там, де робота не структурована і де службовці більше цікавляться зовнішньою нагородою (оплата праці). Але він приділяє менше значення кризовим ситуаціям як умовам виникнення харизматичного лідерства. Однак Шамір зазначає, що організації, які знаходяться на межі розвалу, де службовці стурбовані своїм майбутнім, а успіх малоімовірний, - це підґрунтя для харизми.

Відома теорія Конгер і Канунгу (Conger & Kanungo, 1987) постулює, що харизма - це феномен процесу атрибуції. Іншими словами, люди в організаціях приписують харизму деяким лідерам за певних обставин. Ця теорія стосується виключно ділового, а не політичного лідерства. Насамперед вона розглядає ті типи поведінки лідерів, які підвищують ймовірність оцінки їх як харизматичних. Конгер і Канунгу не розглядають харизму як деяку містичну або екстраординарну якість, якою володіють тільки особливі люди. Вони вважають, що існує ряд «звичайних» форм поведінки, які можуть засвоїти самі різні люди.

Харизма більш імовірно буде приписана лідерам, які описують своє бачення майбутнього, малюючи картину, що значно відрізняється від існуючого. При цьому майбутнє не повинно бути настільки незвичайним, щоб послідовники розглядали його як неприродне або недосяжне, і не повинно бути настільки схожим на статус-кво (існуючий стан), що вже не буде сприйматися як радикальна зміна.

Як і в теорії Хауса, в теорії Конгер і Канунгу підкреслюється, що для виникнення харизматичного лідерства повинно бути дотримано певних умов. Лідери повинні бути чутливі до потреб і бажань підлеглих, а також до обстановки в організації, щоб їх бачення майбутнього відповідало і тому і іншому. Важливий вибір часу стратегічних втручань. Нововведення, яке здійснюється надто пізно або

передчасно, навряд чи працюватиме. Кризи, швидше за все, призведуть або до появи харизматичного лідера, або до ситуації, коли підлеглі повністю розчаруються в існуючому стані справ. Однак справжня криза не завжди необхідна. Лідер може «штучно» створити кризу або зазначити, що статус-кво повністю неприпустимий, а потім намалювати картину більш бажаного майбутнього, до якого можуть прагнути послідовники.

Конгер і Канунгу провели важливе дослідження процесу харизматичного лідерства в організаціях. Головне дослідження було проведено самим Конгером (Conger, 1989). Він вивчав вісім американських лідерів великого бізнесу. Група експертів прийшла до думки, що всі вісім були ефективні. Чотирьох з них вважали харизматичними, а чотирьох - ні. Він також використовував соціологічні дослідження лідерів, які отримали визнання як харизматичні, такі як Лі Якокка з «Крайслера», Дональд Берр з People Express airline і Стіва Джобса з Apple Computers. Дані були зібрані за допомогою інтерв'ю з керівниками і підлеглими, прямого спостереження за поведінкою лідерів і вивчення документів компанії. Результати показали, що поведінка і процеси, виділені в даній моделі, як і передбачалося, були пов'язані з харизмою.

Харизма - не просто дар або особиста риса окремої людини, але в більшій мірі особливий тип відносин, які існують між лідерами і послідовниками. Для розвитку і процвітання харизматичного лідерства необхідні певні умови. Всі доступні дані досліджень вказують, що такі сприятливі умови включають комбінацію рис, форм поведінки лідера, ситуації і бачення, яке поділяють лідер і послідовники.

Лекція 8. Тема 7. Сучасні теорії лідерства

Перелік основних питань:

Трансформаційне лідерство: відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства.

Вимірювання лідерства в концепції Б. Баса.

Процес трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Деванна.

Основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус).

Інноваційне лідерство.

Відповідальне лідерство.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Розкрийте відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства.
2. Охарактеризуйте загальні ідеї які відображають суть їх концепції Бенніса і Нануса.
3. У чому полягає ідея відповідального лідерства?
4. Охарактеризуйте процес трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Деванна.

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-3,5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Конспект лекції

Можна виділити два стилі управління: транзакційний і трансформаційний. Транзакційний керівник (transactional leader) направляє або мотивує своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їх ролі і вимоги, що пред'являються до виконання завдань. Трансформаційний керівник (transformational leader) - керівник, який проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і володіє харизмою. При трансформаційному стилі управління керівник спонукає своїх співробітників підпорядковувати свої інтереси інтересам організації і здійснює на них дуже сильний і неординарний вплив. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищують їх обізнаність щодо проблем організації, допомагають підлеглим поглянути на старі проблеми новими очима; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати і заохочувати працівників на додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу.

Транзакційне і трансформаційне керівництво не слід розглядати як два діаметрально протилежних підходи до діяльності лідера, оскільки другий стиль можна створити тільки на основі першого. Трансформаційне керівництво в набагато більшій мірі сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищення продуктивності праці і більш високої задоволеності співробітників своєю роботою.

Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін. Таке керівництво припускає щось більше, ніж наявність у лідера харизми, так як трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, але й у свої власні здібності, уявляти собі краще майбутнє організації і намагатися його втілення у життя. Трансформаційні лідери досягають значних змін щодо своїх підлеглих і організації (місія, стратегія, структури і культура, стимулювання впровадження інновацій).

Вперше поняття транзакційного керівництва ввів Джеймс Макгрегор Бернс (1978) в його дослідженні політичних лідерів, але цей термін в даний час використовується і в організаційній психології. Згідно Бернсові, трансформаційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі та мотивації». Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей.

Пізніше один з дослідників, Бернард М. Басс (1985), розширив оригінальні ідеї Бернса, розробивши те, що сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Басса. Згідно Бассу, трансформаційного лідера можна визначити за впливом на послідовників. Трансформаційні лідери, як припустив Басс, викликають довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників. Басс також припустив, що можна виділити чотири складових трансформаційного лідерства:

Інтелектуальну стимуляцію. Трансформаційні лідери не тільки кидають виклик сучасному стану справ, вони також прагнуть стимулювати, заохочувати творчий підхід до справи тих, ким вони керують. Лідер закликає послідовників відкривати для себе нові способи виконання роботи і використовувати всі можливості навчитися чомусь раніше невідомому.

Індивідуальний розгляд. Трансформаційне лідерство включає в себе підтримку і заохочення окремих працівників. Щоб забезпечити підтримку кожного члена команди, трансформаційні лідери завжди залишаються відкритими для спілкування, тому їх підлеглі ділитися з ними своїми ідеями; такий лідер готовий визнати унікальність вкладу кожного співробітника в загальну справу.

Надихаюча мотивація. У трансформаційного лідера чітке розуміння того, як ясно сформулювати для співробітників плани і завдання. Такий лідер може допомогти іншим отримати достатню мотивацію для виконання цих завдань.

Ідеалізований вплив. Трансформаційний лідер повинен служити своїм послідовникам зразком для наслідування. Адже коли ті, хто слідує за людиною, поважають його і довіряють йому, вони починають наслідувати цій людині, в деякій мірі переймають його образ мислення, його ідеали і цінності.

Трансформаційні лідери надихають інших розвивати себе, команду і своє бачення далі. Хоча Басс розглядає харизму і трансформаційне лідерство як різні поняття, багато авторів ототожнюють їх. В роботі Тічі і Деванна (Tichy & Devanna, 1986), наприклад, про трансформаційне лідерство йдеться як про формулювання бачення, яке викликає ентузіазм у послідовників і служить джерелом лояльності і довіри. Це дуже нагадує харизму. Таким чином, хоча концептуально вони можуть відрізнятися, в більшій частині робіт відсутнє їх чітке визначення.

Тічі і Деванна (Tichy & Devanna, 1986) дослідили дванадцять керівників великих організацій. Вони брали інтерв'ю у самих керівників і у інших людей в організації. Проведений аналіз інтерв'ю дозволив Тічі і Деванна описати процес трансформаційного лідерства як послідовність трьох стадій:

- усвідомлення потреби у зміні;
- створення нового бачення;
- інституціалізування змін.

Перший крок лідера - усвідомлення необхідності «оживити» організацію. Поступові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації можуть легко залишитися непоміченими доки не буде занадто пізно. Основне завдання

лідера полягає в тому, щоб змусити інших помітити наростаючі зміни і серйозно ставитися до загрози. Це особливо важко, коли організація процвітає. Проте це життєво важливо. Тічі і Деванна стверджують, що будь-яка організація, яка не в змозі пожвавити і перетворити себе, ризикує збанкрутувати. Вони перерахували чотири способи, за допомогою яких лідер може змусити послідовників звернути увагу на зовнішні зміни і пов'язані з ними загрози:

- Ставте під сумнів традиційну точку зору, граючи роль адвокатів диявола і заохочуючи підлеглих висловлювати протилежні точки зору.
- Розвивайте зв'язок із зовнішнім середовищем.
- Заохочуйте сторонніх критикувати організацію.
- Переконайте членів організації знайомитися з роботою інших співробітників, для того щоб побачити знайомі речі по-новому.

Заохочуйте службовців незалежно від їх обов'язків відвідувати інші організації, включаючи іноземні, щоб побачити, як вони працюють. Контролюйте ефективність системи (вимірюйте продуктивність праці, порівнюючи її з роботою конкурентів). Розглядайте не тільки фінансові питання, наприклад дохід або ваш сегмент ринку, але і якість, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо. Розповсюджуйте цю інформацію по всій організації, щоб боротися з самозаспокоєнням.

Після того як увагу людей привернуто до необхідності змін, наступний крок лідера — управління перехідним періодом. Він включає прийняття конкретного рішення (які зміни необхідні) і подолання опору змінам. Зміни, ймовірно, будуть означати зміни повноважень і статусу деяких осіб, невинуваті очікування щодо кар'єри і навчання новим навичкам і методам роботи. Роль лідера полягає в тому, щоб полегшити цей процес, зміцнюючи у співробітників впевненість у собі, навчаючи новим методам роботи і переконуючи людей, що вони не несуть особистої відповідальності за попередні невдачі.

Створення нового бачення — цей той компонент, значення якого підкреслюють майже всі дослідники трансформаційного лідерства. Бачення вказує шлях до нового стану справ. Це приваблива картина бажаного майбутнього. Воно вселяє в людей віру, що майбутнє заслуговує тих потрясінь, які пов'язані з руйнуванням існуючого порядку речей. Бачення має бути джерелом підвищення самооцінки і загальної мети для членів організації.

За даними дослідження Тічі і Деванна, бачення рідко буває плодом зусиль однієї людини. Воно формується в результаті колективної участі та консультацій, що розгортаються протягом певного періоду. Участь не тільки підвищує ймовірність появи в організації відповідного бачення, але і сприяє його прийняттю і засвоєнню людьми, які будуть втілювати це бачення в життя. Під інституціалізуванням змін мають на увазі, що все описане вище не може бути виконано однією людиною або навіть невеликою групою людей. Лідер потребує активної підтримки і допомоги з боку всіх основних членів організації. Це може означати певні зміни в складі персоналу, так як команда керівника повинна бути повністю віддана його баченню. Однак, працюючи як з новими, так і зі старими співробітниками, лідер потребує хороших взаємин з впливовими членами організації. Якщо люди брали участь у створенні бачення, вони будуть більш переконано проводити зміни в організації.

Хоча дослідження Тічі і Деванна цікаве, його не можна вважати досконалим. Перш за все для порівняння немає ніякої групи нетрансформаційних

лідерів. Тому небезпечно припускати, що тільки успішні трансформаційні лідери проходять стадіями що виділені вище. Ймовірно, з організаційним успіхом пов'язані інші чинники, а не три кроки, які вищезазначені дванадцять лідерів визначають як характерні форми своєї поведінки. Без груп порівняння неможливо з упевненістю цього стверджувати. Також небезпечно робити висновок тільки на основі вивчення дванадцяти ретельно відібраних людей.

Відзначимо, що Тічі і Деванна оновили дані вищезгаданого дослідження у другому виданні своєї книги чотири роки по тому. В ній говориться, що деякі з компаній, які брали участь в дослідженні, в даний час борються за своє існування. Зокрема, двом комп'ютерним компаніям не вдалося впоратися з швидкими змінами щодо їх виробів у конкурентному середовищі. Однак звіт про це дослідження служить джерелом ідей.

Уоррен Бенніс спробував проаналізувати уроки свого практичного досвіду. Його серія досліджень на тему лідерства у співавторстві з Бертом Нанусом (Bennis & Nanus, 1985) була опублікована під назвою «Лідери: стратегії відповідальності». В даній роботі автори спробували виділити загальні характеристики дев'яноста успішних американських керівників.

Бенніс і Нанус виділили чотири загальні ідеї, які відображають суть їх концепції:

- Увага через передбачення — у лідера повинна бути програма, майбутнє бачення і зобов'язання, які підштовхують інших. Лідери багато уваги приділяють іншим людям.
- Визначення сенсу шляхом комунікації — лідери вміють представляти свої погляди і робити їх частиною життя інших людей, іноді для наочності використовуючи таблиці чи моделі.
- Довіра через позиціонування — створюючи імідж за рахунок тлумачення і поширення своїх поглядів та підтримки курсу, лідери формують довіру.
- Розширення повноважень через позитивний егоїзм — розширення зони відповідальності необхідно, і це передбачає чесну оцінку себе та інших, для того щоб викликати довіру оточуючих.

Позитивний егоїзм пов'язаний із емоційною зрілістю, яка виражається в п'яти ключових здібностях:

1. прийняти інших такими, якими вони є;
2. підходити до питань, з огляду на ситуацію сьогодення;
3. проявляти до інших шанобливу увагу;
4. довіряти іншим, навіть якщо ризики великі;
5. працювати, не чекаючи постійного схвалення і визнання.

Бенніс і Нанус особливо підкреслили одну спільну якість лідерів - їх ставлення до невдач як до пізнавального досвіду. Стиль лідерства, про який писали Бенніс і Нанус, названий трансформаційним, оскільки припускав делегування повноважень іншим людям, дозволяючи їм втілювати цілі в життя. Трансформаційний стиль лідерства мотивує за допомогою ідентифікації з поглядами лідера, притягаючи, а не підштовхуючи до нього оточуючих. Виділяються чотири елементи делегування:

1. значимість - виділяє з натовпу;
2. компетенція - розвиток і навчання «в процесі»;
3. партнерство - почуття спільності інтересів і участі в спільній справі;

4. задоволення - здатність отримувати задоволення від роботи.

Чотири загальні характеристики трансформаційних лідерів, про яких зазначено вище, породжують чотири варіанти стратегії лідера.

1. Розробка незаперечної мети: лідер повинен розвивати і транслювати імідж, або бачення реалістичного і привабливого майбутнього організації.
2. Переведення сенсу в соціальну архітектуру: соціальна архітектура - це віртуальна освіта, яка переводить хаос організації в якесь значення. Хоча вона і близька корпоративній культурі, соціальна архітектура точніше в визначенні смислів: її можна оцінити і, в якійсь мірі, контролювати. Виділяють три стилі соціальної архітектури: формальну, колегіальну і персоналізовану.
3. Імідж організації в зовнішньому світі: позиціонування організації описується як процес пошуку життєздатної ніші в світі. Тому все повинно відповідати зовнішнім і внутрішнім умовам організації.
4. Розвиток організаційного пізнання: хороші лідери є експертами з питань розвитку організації і можуть допомогти направити або поліпшити в ній процес навчання.

На думку Бенніса і Нануса, кінцевий результат трансформаційного лідерства — це делегування повноважень оточенню і підтримка культури, яка допоможе співробітникам відчувати цінність своєї роботи. Подібну культуру завжди супроводжують більш високі прибутки і зарплати, якщо вона дійсно працює.

Професор менеджменту Ричард Л. Дафт пов'язує інноваційне лідерство з необхідністю проведення постійних трансформацій в організаціях, що відповідають стрімким соціальним, економічним і технологічним змінам.

Інноваційне лідерство виникає в організаціях, здатних постійно змінюватися і адаптуватися, і пов'язане з діяльністю менеджерів, в обов'язки яких входить розробка і реалізація корпоративних концепцій введення інновацій, з мотивацією і підтримкою підлеглих в період складних перетворень.

Дослідниками виявлено, що лідер-інноватор, успішно здійснює трансформації, володіє певними характеристиками активності:

- підтримує зміни, проявляє сміливість;
- вірить у здатності співробітників;
- здатний сформулювати і відстояти цінності змін, може визнати власні помилки і навчитися на них;
- здатний здійснювати керівництво в складних, невизначених умовах;
- бачить картину майбутнього і може дохідливо її описати.

Ідея відповідального лідерства є невід'ємною частиною концепції корпоративної соціальної відповідальності. Організації стають успішними завдяки лідерам. Більшість сучасних компаній працюють в умовах глобальної економіки. Результати їх діяльності торкаються інтересів багатьох сторін внутрішніх так і зовнішніх. Жодна з ініціатив щодо покращення діяльності неможливо без фундаменту у вигляді концептуальних і практичних основ відповідального лідерства, яке об'єднує людей, планету, прибуток і моральні принципи.

Лекція 9. Тема 8. Особистісні аспекти лідерства

Перелік основних питань:

Особистість і лідерство. Моделі особистості. Якості особистості і поведінки лідера.

Стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний .

Цінності та установки.

Інструментальні та термінальні цінності.

Когнітивні відмінності.

Фундаментальні принципи етики лідера.

Моральні обов'язки керівника.

Шість етичних моделей лідерства.

Прийняття морального рішення в ситуаціях, сумнівних з етичної точки зору.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Визначте що впливає на вибір особистістю стилю лідерства.
2. Розкрийте зміст поняття авторитарність.
3. Охарактеризуйте фундаментальні принципи етики лідера
4. Розкрийте відмінності між етичними моделями лідерства.

Ведення термінологічного словника.

Література: Основна: 1-3,5; Додаткова: 45, 74, 92-93

Конспект лекції

3. Фрейд розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес: з одного боку, груповий, з іншого — індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення, обожнювання, любові. Поклоніння людей однієї і тієї ж особі може зробити цю особу лідером. Психопсихіки виділяють десять типів лідерства:

1. *"Соверен"* (або *"патріархальний повелитель"*). Лідер в образі суворого, але улюбленого батька. Він здатний подавити або витіснити негативні емоції і вселити людям впевненість у собі. Його висувують на основі любові і шанують.

2. *"Ватажок"*. У ньому люди бачать вираження, концентрацію своїх бажань, відповідних певному груповому стандарту. Особистість ватажка — носій цих стандартів. Йому намагаються наслідувати у групі.

3. *"Тиран"*. Він стає лідером, тому що вселяє оточуючим почуття покори і несвідомого страху, його вважають самим сильним. Це домінуюча, авторитарна особистість. Зазвичай його бояться і смиренно підпорядковуються.

4. *"Організатор"*. Для членів групи він виступає як сила для підтримки "Я-концепції" і задоволення потреби кожного, знімає відчуття провини і тривоги. Такий лідер об'єднує людей, його поважають.

5. *"Спокусник"*. Така людина стає лідером, граючи на слабкостях інших. Вона виступає в ролі "магічної сили", даючи вихід назовні пригніченим емоціям інших, запобігає конфліктам, знімає напругу. Такого лідера обожнюють і часто не помічають його недоліків.

6. *"Герой"*. Він жертвує собою заради інших. Такий тип лідера особливо проявляється в ситуаціях групового протесту: завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, бачать у ньому стандарт справедливості. Люди захоплюються ним.

7. *"Поганий приклад"*. Такий лідер виступає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражає оточуючих.

8. *"Кумир"*. Такий лідер вабить, притягує, позитивно заражає оточення, його люблять, обожнюють, ідеалізують.

9. *"Ізгой"*.

10. *"Цап відбувайло"*.

Два останніх типи, по суті, антилідери, вони є об'єктом агресивних тенденцій, завдяки яким розвиваються групові емоції. Часто група об'єднується для боротьби з антилідером, але варто йому зникнути, як група починає розпадатися, оскільки пропадає загальногруповий стимул.

Залежно від переважаючих функцій виділяють такі типи лідерів:

1. Лідер-організатор. Його головна відмінність в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і переконаний, що більшість проблем цілком розв'язується. За ним йдуть, знаючи, що він не стане пропонувати пусте діло. Уміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо і доводиться висловити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої гідності; в результаті люди намагаються працювати краще.

2. Лідер-творець. Привертає до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що воно зацікавить і приверне людей.

3. Лідер-борець. Вольова, впевнена у своїх силах людина. Першим йде назустріч небезпеці або невідомості, без вагання вступає до боротьби. Готовий відстоювати те, у що вірить, і не схильний до поступок. Однак такому лідеру деколи не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії і все передбачити. "Божевілля хоробрих" - ось його стиль.

4. *Лідер-дипломат*. Якби він використовував свої здібності для злих справ, то його цілком можна було б назвати майстром інтриги. Він спирається на чудове знання ситуації і її прихованих деталей, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути.

5. Лідер-утішник. До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати в скрутну хвилину. Поважає людей, відноситься до них доброзичливо. Ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

За силою впливу на членів групи розрізняють два типи лідерів:

а) *беззаперечний лідер* - його вказівки виконуються навіть тоді, коли вони розходяться з інтересами членів групи;

б) *не беззаперечний лідер* - підпорядкування можливо до тих пір, поки не виникає протиріччя між власними інтересами лідера і потребами членів групи.

Лідерство може бути:

1) конструктивним (сприяє здійсненню цілей організації);

2) деструктивним (формується на базі прагнень, що завдають шкоди організації);

3) нейтральним (не впливає безпосередньо на ефективність діяльності).

Розрізняють авторитарних, демократичних і ліберальних лідерів. Авторитарність передбачає спрямовуючий вплив дій, що ґрунтуються на монопольній владі однієї особи, визначення нею стратегії і тактики, прийняття важливих рішень, суворий контроль над суспільно-політичними групами та їх членами. Домінуючим методом реалізації влади такого лідера, його стилем є сила або постійна загроза її застосування.

Демократичність характеризується високою мірою делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Зазвичай, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих. Лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. Керівник робить усе для того, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи його схвалення або допомоги. Паралельно з цим він створює атмосферу відкритості і довіри, за якої підлеглий завжди може звернутися до лідера за допомогою та порадою, розказати про проблеми, які є або назрівають, порадитися. Ще виділяють ліберальний стиль лідерства, коли підлеглим надається велика самостійність в роботі, у прийнятті рішень; керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Ще цей стиль лідерства називають стилем невтручання.

Цінності та установки. Цінності — це фундаментальні переконання, що мають велике індивідуальне значення, стабільні в часі і впливають на установки і поведінку людини. Цінності є головною причиною вибору способу дій. Визнає це людина чи ні, але вона постійно оцінює речі, людей і ідеї, називаючи їх добрими чи поганими, приємними або неприємними, етичними або неетичними тощо.

Цінності можуть впливати на лідера різними способами.

По-перше, вони багато в чому визначають сприймання ситуацій і проблем.

По-друге, цінності також визначають ставлення лідера до оточуючих.

Керівнику, що цінує лояльність, конформізм і ввічливість, буде важко зрозуміти впевненого в собі, незалежного, творчо обдарованої співробітника, який неохоче підкоряється наказам. Знання про відмінності в цінностях допоможуть лідеру налагодити конструктивну взаємодію з такою людиною.

Цінності допомагають з'ясувати установки лідера по відношенню до себе і підлеглих. Установка — це позитивна чи негативна оцінка людей, подій або речей. Установки включають в себе три компоненти: когнітивний (думки), афективний (почуття) і поведінковий. Когнітивний компонент відображає знання людини про об'єкт, наприклад знання керівника про якість роботи і здібностях підлеглих. Афективний компонент вказує на почуття, які людина відчуває по відношенню до об'єкта. Поведінковий компонент визначає дії індивідуума. Наприклад, лідер може уникати співробітника або відмовлятися доручати йому як члену групи деякі завдання. Хоча установки змінити легше, ніж цінності, зазвичай, вони відображають фундаментальні переконання людини: вплив його соціального оточення і життєвий досвід. Так, у лідера, котрий виводить на перший план вміння прощати і співчуття, установки і поведінку по відношенню до підлеглих будуть значно відрізнятися від установок і поведінки лідера, який цінує особисті амбіції і здібності.

Інструментальні та термінальні цінності — поняття, що описують різні види цінностей в моделі ціннісних орієнтацій (Мілтон Рокич).

Інструментальні — цінності-засоби, цінні як інструменти для досягнення звичайних цілей. В якості інструментальних цінностей зазвичай розглядаються особистісні риси, що допомагають людині в житті: ввічлива, відповідальна, розумна, хороbra, обдарована уявою, честолюбна, контролююча, логічна, ніжна, чесна, корисна, здатна, чиста, прощає, весела, незалежна, слухняна, з широким кругозором.

Термінальні — це цінності, цінні самі по собі: самоцінності. Цінності, які не можна обґрунтувати іншими, більш загальними або більш важливими цінностями. До таких цінностей належать: повноцінна любов, щастя, безпека, задоволення, внутрішня гармонія, відчуття завершеності, мудрість, порятунок, комфортне життя, натхнення, свобода, дружба, краса, визнання, повага, надійна сім'я, рівність, загальний мир.

Когнітивні відмінності. Даний вид відмінностей стосується когнітивних стилів. Когнітивний стиль — це спосіб пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації. Таким чином, коли ми говоримо про когнітивні відмінності, то маємо на увазі різні методи отримання і обробки даних, визначення проблем і прийняття рішень. Когнітивний стиль - це переважаючі способи мислення, які можуть змінюватися з часом, хоча кількість таких способів у кожної людини невелика. Одна з широко визнаних когнітивних відмінностей пов'язано з так званими лівопівкульною та правопівкульною формами мислення.

Поведінка лідера в силу специфіки його ролі людини, що впливає на поведінку і життя інших людей, часто оцінюється з позицій моральності, характерної для соціуму. Послідовники найчастіше чекають від лідера прикладів моральної поведінки, оцінюють його з позицій морального ідеалу.

Моральний ідеал — це поняття моральної свідомості, в якому до людей пред'являються моральні вимоги, що виражаються у вигляді образу морально досконалої особистості, уявлення про людину, яка втілила у собі всі найбільш високі моральні якості (чесноти). У процесі індивідуального виховання і самовиховання особистості уявлення про моральний ідеал може відігравати вирішальну роль. Розглянемо деякі точки зору на мораль і моральність керівників сучасного бізнесу.

Етична дилема і моральність лідера за А. Файолем.

Людина повинна володіти не тільки певною системою цінностей, а й певною системою принципів, якими вона керується у своїй поведінці. В іншому випадку умови поведінки будуть диктуватися іншими людьми.

Етична дилема виникає в ситуації, коли кожна альтернатива або форма поведінки є небажаною, оскільки може мати негативні наслідки. У даному випадку буває досить складно визначити правильність або помилковість дій.

Співробітники організацій часто стикаються з ситуацією етичної дилеми, коли жодне з рішень не є бездоганним з моральної точки зору. Боротьба мотивів, боротьба з власним егоїзмом, упередженнями, стереотипами - звичайний стан нашої свідомості. Якщо звернутися до класика психоаналізу З. Фрейда, то виявиться, що наше "Я-актуальне" є результатом боротьби між нашим "Я-ідеальним" і нашим "Я-аморальним".

Особливу роль у формуванні морального клімату організації відіграють моральна позиція керівника організації і його особисті моральні якості.

Моральні обов'язки керівника:

1. Аналіз ціннісних аспектів будь-якої проблеми, що постають перед організацією.
2. Контроль афектів і емоцій — як своїх власних, так і оточуючих людей.
3. Аналіз переваг в організації в категоріях «усвідомлення», «залученість», «прихильність», що є невизначеними поняттями.
4. Реалізація етичного вибору - «робити не те, що хочеться, а те, що слід».

Шість етичних моделей лідерства:

1. Лідер-захисник (опікун);
2. Лідер-«конфуціанський мудрець»;
3. Виразник ідеї соціальної рівності;
4. Лідер-«неостоїк» — переважає почуття обов'язку і відданість класичним етичним нормам;
5. Лідер-суперпрофесіонал;
6. Харизматичний лідер.
7. Оволодіння «філософією благородної праці».
8. Оволодіння мистецтвом байдужості до власної вигоди.

Щоб управлінська команда працювала ефективно, кожен її член, незважаючи на свій пост і високий статус, повинен бути готовий делегувати владні повноваження своїм колегам, повинен бути відкритий до критичної самооцінки і оцінки колег, підтримувати дисципліну і зберігати толерантність у будь-яких, самих складних умовах. Висока ефективність команди заснована на взаємній довірі її членів, і лише примноження зусиль і здібностей кожного дає синергетичний ефект при вирішенні найскладніших проблем.

Структуру професійної етики менеджера утворюють наступні компоненти:

- етичні настановлення (прийнятність або неприйнятність сумнівних з моральної точки зору дій у конкретних ситуаціях професійної діяльності);
- етична поведінка (нормовідповідне виконання менеджером власне професійних функцій);
- налаштованість на етичні стосунки в процесі здійснення менеджером управлінських комунікацій.

Репутація організації, очолюваної підприємцем, може стимулюватися певними соціальними й економічними інституціями, що розуміють важливість і ефективність репутації. До таких інституцій відносяться, зокрема, сучасні рейтингові агентства.

Внутрішніми чинниками, що перешкоджають реалізації професійної етики у професійній діяльності, виступають низький рівень моральнісного розвитку підприємця та його моральнісна слабкість. Під моральнісною слабкістю розуміють нестачу волі до здійснення правильного з етичної точки зору вчинку. До умов, що сприяють зменшенню моральнісної слабкості відносяться заохочення моральної поведінки в організації та недопущення аморальної, методи етичного стимулювання, наочні приклади етичної поведінки та деякі інші. Проте, тільки сам підприємець, проаналізувавши свої етичні настановлення і моральні цінності, може змінити сенс своїх дій і побороти дистанцію між тим, як треба чинити, і тим, як він дійсно чинить на практиці.

3. Семінарські (практичні) заняття

Семінарські (практичні) заняття мають за мету створити у студентів уміння аналізувати особливості різних стилів лідерства та використовувати їх у професійній діяльності, використовувати у науково-педагогічній практиці прогресивні досягнення наукової психологічної думки щодо лідерства та професійної успішності.

Практичне заняття 1. Тема1. Психологія успіху

Мета: навчитись визначити вплив основних життєвих принципів на успішну професійну діяльність.

Виконання вправи «Двадцять принципів, сорок бажань» Обговорення. Обмін враженнями.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте важливість керування емоціями під час професійної діяльності.
2. Охарактеризуйте шляхи подолання емоційного пригнічення.
3. Обґрунтуйте плюси та мінуси завищеної та заниженої самооцінки. Опишіть, на чому має базуватися адекватна самооцінка.
4. Розкрийте зв'язок між типом темпераменту та оптимізмом або песимізмом особистості.

Література: Основна: 1-3; 5; Додаткова: 56, 90-91

Практичне заняття 2. Тема 2. Психологічні умови досягнення професійної успішності.

Мета: дослідження психологічних проблем учасників групи та допомога в їх розв'язанні; Поліпшення суб'єктивного самопочуття та зміцнення психологічного здоров'я; Ознайомлення учасників із вправами для покращення настрою та психічної стабільності; створити атмосферу гарного настрою; Розвинути вміння рефлексії; ознайомити учасників із вправами психічного розвантаження та розслаблення в ситуації стресу.

Виконання вправ «Подаруй усмішку», «Слухаємо себе», «Мій внутрішній ресурс», «Подарунок». Обговорення. Обмін враженнями.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Поясніть, як впливає мотивація на досягнення успіху у професійній діяльності.
2. Розкрийте поняття «внутрішньоособистісний конфлікт».
3. Охарактеризуйте процес прийняття рішення.
4. Розкрийте поняття «стрес». Охарактеризуйте етапи виходу із стресу.

Література: Основна: 1-5; Додаткова: 10-13, 15-18

Семінар 1. Тема 3. Лідерство в дослідженнях психології та менеджменту.

Мета: поглибити і розширити знання студентів щодо феномена лідерства в дослідженнях психології та менеджменту.

Основні питання для обговорення:

Різниця між підходами до вивчення лідерства в менеджменті та психології.

Основні обмеження і переваги обох підходів

Ознаки поняття лідерства.

Відмінності між менеджментом і лідерством.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Розкрийте основні обмеження і переваги підходів до вивчення лідерства в менеджменті та психології.
2. Охарактеризуйте підходи до лідерства в менеджменті.
3. Поясніть, у чому полягає відмінність між менеджментом і лідерством.
4. Охарактеризуйте основні джерела дослідження лідерства.

Література: Основна: 1- 5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Семінар 2. Тема 4. Психологічні теорії лідерства.

Мета: поглибити і розширити знання студентів щодо психологічних теорій лідерства.

Основні питання для обговорення:

Особистісні якості сприяють успішному виконанню ролі лідера.

Основні положення Теорії рис лідера.

Емоційний інтелект на лідерство.

Шляхи розвитку емоційного інтелекту.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте які особистісні якості сприяють успішному виконанню ролі лідера.
2. Розкрийте взаємозв'язок емоційного інтелекту і лідерства.
3. Поясніть, у чому полягає Теорія рис лідера.
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок когнітивного інтелекту і лідерства.

Література: Основна: 1- 5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Семінар 3. Тема 5. Поведінкові підходи до лідерства.

Мета: поглибити і розширити знання студентів щодо поведінкових теорій лідерства.

Основні питання для обговорення:

Особливості моделі континууму (Р. Танненбаум, В. Шмідт);

Особливості моделі участі підлеглих, управлінська решітка (Ф. Блейк, Дж. Моунтон).

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні типи прийняття рішення в моделі континууму Р.Танненбаума і В.Шмідта.
2. Поясніть, які незалежні вимірювання виділяють в управлінській решітці Р.Блейка і Дж. Моутона.
3. Назвіть основні поведінкові підходи до лідерства.
4. Проаналізуйте що об'єднує поведінкові підходи до лідерства.

Література: Основна: 1- 5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Семінар 4. Тема 6. Ситуаційний підхід до дослідження лідерства.

Мета: поглибити і розширити знання студентів щодо ситуаційного підходу до дослідження лідерства.

Основні питання для обговорення:

Ситуаційний підхід до дослідження лідерства:

Теорія найменш пріоритетного працівника (Ф. Фідлер),

Теорія ситуаційного лідерства (П. Херсі, К. Бланшар),

Теорія «шлях - мета» (Р. Хаус),

Нормативна модель прийняття рішень (В. Врум, П. Йеттон, А. Яго).

Теорія атрибутивного лідерства:

Теорія атрибуцій (Ф. Хайдер),

Теорія особистісних конструктів (Д. Келлі),

Атрибутивна модель лідерства, стосовно до поганої роботи підлеглих (Г. Мітчелл)

Ідеалізація лідерства (Д.Майндл і С.Ерліх).

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Поясніть, від чого залежить успішність лідера в ситуаційній теорії П.Херсі і П.Бланшара.
2. Дайте характеристику потенційно можливим стратегіям прийняття управлінських рішень в нормативній моделі В.Врума, П.Йеттона і А.Яго.
3. Визначте фактори, якими обумовлено пояснення причин поганої роботи підлеглих у дослідженні Т.Мітчела.
4. Охарактеризуйте кваліфікаційну модель Г. Келлі.

Література: Основна: 1- 5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Семінар 5. Тема 7. Сучасні теорії лідерства

Мета: поглибити і розширити знання студентів щодо сучасних теорій лідерства.

Основні питання для обговорення:

Особливості теорії харизматичного лідерства (Р. Хаус),
Особливості теорії Я-концепції (Шамір) («особиста ідентифікація», «соціальна ідентифікація», «інтеріоризація», «самоефективність»).

Форми поведінки харизматичного лідера в теорії атрибуції (Конгер і Канунгу).

Відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства. Вимірювання лідерства в концепції Б. Басса.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Визначте риси особистості, особливості поведінки та ситуації, що розглядаються в теорії харизматичного лідерства Р.Хауса.
2. Розкрийте зміст понять «особиста ідентифікація», «соціальна ідентифікація», «інтеріоризація», «самоефективність» в Я-концепції Шаміра.
3. Охарактеризуйте форми поведінки харизматичного лідера, які виділяють в теорії атрибуції Конгер і Канунгу.
4. Розкрийте відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства.

Література: Основна: 1- 5; Додаткова: 1-6, 9, 14

Семінар 6. Тема 8. Особистісні аспекти лідерства.

Мета: розширити знання студентів поглибити і розширити знання студентів щодо особистісних аспектів лідерства

Основні питання для обговорення:

Вибір особистістю стилю лідерства.

Доцільність використання авторитарного стилю.

Фундаментальні принципи етики лідера.

Відмінності між етичними моделями лідерства.

Прийняття морального рішення в ситуаціях, сумнівних з етичної точки зору.

Завдання на СРС:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Визначте що впливає на вибір особистістю стилю лідерства.
2. Розкрийте зміст поняття авторитарність.
3. Охарактеризуйте фундаментальні принципи етики лідера
4. Розкрийте відмінності між етичними моделями лідерства.

Література: Основна: 1-5; Додаткова: 1-10, 17

Семінар 7.

залік

4.Самостійна робота

Самостійна робота студента передбачає самостійне, на основі рекомендованої навчальної та наукової літератури, опрацювання та засвоєння окремих положень дисципліни. Особливу увагу слід звернути на першоджерела. Покращенню засвоєння такого матеріалу і з'ясуванню питань, що складають певні ускладнення у вивченні в процесі самостійної роботи студента сприяють індивідуальні консультації. Перевірка рівня засвоєння матеріалу таких тем проводиться в процесі обговорення питань із логічно споріднених тем дисципліни на аудиторних заняттях.

Тема 9. Лідерство, мотивація і делегування владних повноважень

Метою самостійного опрацювання матеріалу є з'ясування питань щодо мотивації лідера та делегування повноважень.

Питання для розгляду:

Лідерство і мотивація. Теорії мотивації.

Мотивування допомогою задоволення потреб (А. Маслоу і К. Альдерфер).

Мотивування допомогою постановки цілей (Е. Лок і Г. Латхем).

Мотивування за допомогою об'єктивності (С. Адамс).

Мотивування за допомогою зміни очікувань (В. Врум).

Мотивування за допомогою проектування роботи.

Модель розширення та збагачення роботи.

Модель характеристик роботи Р.Хекмана і Г. Олдхема.

Делегування влади. Способи делегування владних повноважень.

Література: Основна: 1-5; Додаткова: 1-6, 9, 14.

5. Індивідуальні завдання

Виконання індивідуальних завдань не передбачено.

V. Контрольні роботи

Виконання контрольних робіт не передбачено.

VI. Методичні вказівки.

При вивченні дисципліни «Психологія лідерства та професійної успішності» студент має користуватися, в першу чергу, літературою, яка визначена в основному списку і є у фондах бібліотеки НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Додатковим джерелом інформації мають бути конспекти лекцій. Також студентам рекомендується знаходити через систему Інтернет матеріали новітніх психологічних досліджень.

Зміст дисципліни реалізується через опанування двох блоків: аудиторної та самостійної роботи. Опанування блоку аудиторної роботи здійснюється в процесі роботи на лекціях та семінарах, самостійна робота полягає в опрацюванні літератури. За відсутності індивідуальних завдань для організації самостійної роботи студентів із науково-навчальною літературою студентам пропонується: конспектування окремих тем, які виносяться на самоопрацювання та складання словника термінів.

VII. Рекомендована література

Основна:

1. Бендас Т.В. Психология лидерства. Учебное пособие. СПб.: Питер, 2009. – ISBN 978-5-388-00148-1.
[Электронный ресурс] // <http://www.twirpx.com/file/928735/>
2. Бильданова В.Р., Шагивалеева Г.Р., Основы психической саморегуляции: Учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений. 2-е изд., доп. – Елабуга: Изд-во ЕГПУ, 2009. – 116 с. [Электронный ресурс]// <http://www.egpu.ru/lib/elib/Data/Content/129935503361666706/Default.aspx>
3. Мифы и тупики поп-психологии / С.С. Степанов. – Дубна.: Феникс+, 2006. – 232 с. [Электронный ресурс]// <http://chugreev.ru/stepanov/myth.html>
4. Ричард Л. Дафт Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; под ред. И.В. Андреевой – М.: Эксмо, 2006. – 480с. [Электронный ресурс]// https://vk.com/doc20208942_378919277?hash=ebe51b901e50b6e9d7&dl=f1da9cd85bb4e12f31
5. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. – СПб.: Питер, 2003. – 222с. [Электронный ресурс]// <http://www.twirpx.com/file/267887/>

Додаткова

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией. Пер. с англ. М. Бауэр – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство: Пособие для обыкновенных героев / Дж. Бинни – М.: Претекст, 2008. – 314 с.
3. Бэкингем М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингем – М.: Вильямс, 2007. – 288 с.
4. Действенное лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 186 с. – Серия: Идеи, которые работают.
5. Кононець М.О. Психологія професійної моральності підприємця : теорія та сучасна практика : монографія. – К. : ДІА, 2013. – 165 с
6. Лидерство / Пер. с англ. А. Лисицыной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258 с. – Серия: Классика Harvard Business Review.
7. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник / В.В. Москаленко. – Вид. 2-ге, випр. та доповн. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 688 с.
8. Новый язык телодвижений : [как читать мысли окружающих по их жестам]: расширенная версия : [пер. с англ.] / Аллан Пиз, Барбара Пиз. – Москва : Эксмо, 2010. – 411, [3] с. : ил. ; 22 см. – (Психология общения). – 5100 экз. - ISBN 978-5-699-11872-4 (в пер.) : Б. ц.
9. Технології роботи організаційних психологів : Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКООС», 2005. – 366 с.
10. Франкл В. Человек в поисках смысла. – М., 1990.
11. Фромм Э. Человек для себя. – Минск, 1992.
12. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – В 2-х т. – М., 1986.
13. Хорни К. Наши внутренние конфликты. – М. : Академический проект. – 2007. – 224 с.

14. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе.- СПб.: Питер, 2003. – 222с.
15. Эриксон Э. Детство и общество / Пер. с англ. С.Ю. Билочугова; под общ. ред. А.Г. Лидерса, В.Г. Колесникова. – Обнинск: Изд-во "Принтер", 1993. – Вып. 1. – 54 с.
16. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 256 с.
17. Julie K. Norem The Positive Power of Negative Thinking: Using Defensive Pessimism to Manage Anxiety and Perform at Your Peak, Basic Books, 2001. – 239 p.
18. Wegner, D. M. (2004). Precipice of The Illusion of Conscious Will. Behavioral and Brain Sciences, 27, pp. 649-692.

Рейтингова система оцінювання результатів навчання

Рейтинг студента з дисципліни складається з балів, що він отримує за:
присутність та активна робота на лекційних заняттях;
присутність та активна робота на семінарських заняттях;
ведення термінологічного словника.

Система рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання

1. Робота на лекціях (максимальна кількість балів на лекціях складає 27):

Ваговий бал – 3. Максимальна кількість балів на всіх лекційних заняттях дорівнює $3 \text{ бали} \times 9 \text{ л. з.} = 27 \text{ балів}$

Оцінювання роботи кожного студента здійснюється на кожному лекційному занятті за двома показниками – присутністю і активністю:

а) присутність $1 \text{ бал} \times 9 \text{ л. з.} = 9 \text{ балів}$

Критерії оцінювання:

1 – присутність на лекційному занятті;

0 – відсутність на лекційному занятті.

б) активність $2 \text{ бали} \times 9 \text{ л. з.} = 18 \text{ балів}$

Критерії оцінювання:

2 – висока активність, яка показує спрямованість на ґрунтовне засвоєння матеріалу;

1 – достатня активність, яка показує спрямованість на засвоєння матеріалу;

0 – низька активність, яка показує ухиляння від засвоєння матеріалу.

2. Участь у семінарських заняттях:

Ваговий бал – 3. Максимальна кількість балів на всіх семінарських заняттях дорівнює $3 \text{ бали} \times 8 \text{ с(п). з.} = 24 \text{ балів}$

Оцінювання роботи кожного студента здійснюється на кожному семінарському занятті за двома показниками – присутністю і активністю:

а) присутність $1 \text{ бал} \times 8 \text{ с(п). з.} = 8 \text{ балів}$

Критерії оцінювання:

1 – присутність на семінарському занятті;

0 – відсутність на семінарському занятті.

б) активність $2 \text{ бали} \times 8 \text{ с(п). з.} = 16 \text{ балів}$

Критерії оцінювання:

2 – висока активність, яка показує спрямованість на ґрунтовне засвоєння матеріалу;

1 – достатня активність, яка показує спрямованість на засвоєння матеріалу;

0 – низька активність, яка показує ухиляння від засвоєння матеріалу.

3. Ведення термінологічного словника:

Ваговий бал – 0,5 за кожний правильно написане визначення

Максимальна кількість балів за ведення словника дорівнює

$0,5 \text{ бали} \times 98 \text{ термінів} = 49 \text{ балів}$

Критерії оцінювання:

- 0,5 – наведені всі визначення за темою;
0,25 – визначення неповні;
0 – визначення за темою відсутні

Розрахунок шкали (R) рейтингу

Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає:

$$R_C = 3 \times 9 + 3 \times 8 + 0,5 \times 98 = 100 \text{ балів}$$

Необхідною умовою допуску до заліку є стартовий рейтинг (r_c), що складає 40% від R_C , або **40 балів**.

Студенти, які набрали протягом семестру рейтинг з кредитного модуля менше **0,6R** зобов'язані виконувати залікову контрольну роботу.

Студенти, які набрали протягом семестру необхідну кількість балів ($RD \geq 0,6R$) мають можливості:

а) отримати залікову оцінку (залік) так званим "автоматом" відповідно до набраного рейтингу;

б) виконати залікову контрольну роботу, яка складається з 3-х питань з метою підвищення оцінки. При цьому попередній рейтинг студента з дисципліни скасовується і він отримує оцінку R_3 тільки за результатами залікової контрольної роботи.

Залікова контрольна робота складається з трьох теоретичних питань за тематичними розділами курсу.

Приклад:

Варіант № 1

1. Дайте характеристику потенційно можливим стратегіям прийняття управлінських рішень в нормативній моделі В.Врума, П.Йеттона і А.Яго.
2. Поясніть, як впливає мотивація на досягнення успіху у професійній діяльності.
3. Розкрийте відмінності між етичними моделями лідерства.

Варіант № 2

1. Розкрийте поняття «стрес». Охарактеризуйте етапи виходу із стресу.
2. Охарактеризуйте основні обмеження і переваги підходів до вивчення лідерства в менеджменті та психології.
3. Розкрийте зміст понять «особиста ідентифікація», «соціальна ідентифікація», «інтеріоризація», «самоефективність» в Я-концепції Шаміра.

Критерії оцінювання I та II запитання:

- 33 – правильна відповідь;
16 – відповідь неточна або неповна;
0 – немає відповіді

Критерії оцінювання III запитання:

- 34 – правильна відповідь;
17 – відповідь неточна або неповна;
0 – немає відповіді

$$R_3 = 33 + 33 + 34 = 100 \text{ балів}$$

Для отримання студентом відповідних оцінок (ECTS та традиційних) за результатами роботи в семестрі його рейтингова оцінка RD переводиться згідно з таблицею 1:

Таблиця 1

| RD = RC | Оцінка ECTS | Традиційна оцінка (диф. залік) | Традиційна залікова оцінка |
|---|-------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 95-100 | A | "Відмінно" | "Зараховано" |
| 85-94 | B | "Добре" | |
| 75-84 | C | | |
| 65-74 | D | "Задовільно" | |
| 60-64 | E | | |
| RD ≤ 59 | FX | "Незадовільно" | "Незараховано" |
| RC < 39 або не виконані інші умови допуску до заліку | F | "Не допущено" | |

Перелік питань до заліку

1. Дайте визначення внутрішньоособистісному конфлікту та вкажіть його відмінності від інших видів конфлікту.
2. Визначте зміст переживання як основи внутрішньоособистісних конфліктів.
3. Охарактеризуйте погляд К.Хорні на внутрішньоособистісний конфлікт.
4. Проаналізуйте погляди З.Фрейда на внутрішньоособистісний конфлікт.
5. Поясніть, як впливає мотивація на досягнення успіху у професійній діяльності.
6. Охарактеризуйте процес вибору за умов невизначеності.
7. Охарактеризуйте процес прийняття рішення.
8. Розкрийте поняття «стрес». Охарактеризуйте етапи виходу із стресу.
9. Розкрийте основні обмеження і переваги підходів до вивчення лідерства в менеджменті та психології.
10. Охарактеризуйте підходи до лідерства в менеджменті.
11. Поясніть, у чому полягає відмінність між менеджментом і лідерством.
12. Охарактеризуйте етапи дослідження лідерства.
13. Охарактеризуйте основні типи прийняття рішення в моделі континууму Р.Танненбаума і В.Шмідта.
14. Поясніть, які незалежні вимірювання виділяють в управлінській решітці Р.Блейка і Дж. Моутона.
15. Назвіть основні поведінкові підходи до лідерства.
16. Проаналізуйте що об'єднує поведінкові підходи до лідерства.
17. Поясніть, від чого залежить успішність лідера в теорії П.Херсі і П.Бланшара.
18. Дайте характеристику ситуативним факторам в ситуаційній моделі В.Врума, Ф.Йеттона і А.Яго.
19. Охарактеризуйте особливості теорії Ф. Фідлера.
20. Проаналізуйте основні положення теорії Т.Мітчела та Р. Хауса.
21. Поясніть, що є моральними обов'язками керівника.
22. Розкрийте фундаментальні принципи етики лідера.
23. Назвіть та охарактеризуйте етичні моделі лідерства.
24. Охарактеризуйте особливості прийняття морального рішення в ситуаціях, сумнівних з етичної точки зору.
25. Визначте фактори, якими обумовлено пояснення причин поганої роботи підлеглих у дослідженні Т.Мітчела.
26. Охарактеризуйте теорію казуальної атрибуції (Г. Келлі).
27. Розкрийте зміст теорії атрибуцій Ф. Хайдера.
28. Охарактеризуйте особливості теорії харизматичного лідерства Р. Хауса.
29. Розкрийте зміст теорії Я-концепції Шаміра.
30. Охарактеризуйте особливості теорії атрибуції (Конгер і Канунгу).
31. У чому полягають відмінності між трансформаційним і транзакційним лідерством?
32. Розкрийте особливості процесу трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічі і Деванна.
33. Охарактеризуйте основні положення щодо лідерства в концепції Б. Баса.

34. Назвіть та охарактеризуйте основні стратегії ефективних лідерів.
35. Охарактеризуйте особливості інноваційного лідерства.
36. У чому полягають особливості відповідального лідерства?